جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية – دولة الكويت

إعداد الطالب

فيصل شباب عايض الميموني

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد بطّاح

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة التربوية/قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤته، 2017

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

الإهداء

إلى والدي ووالدتي العزيزين رمز العطاء والفداء

أطال الله في عمرهما

إلى رفيقة دربي ، زوجتي العزيزة

إلى أخوتي وأخواتي

إلى أبنائي وبناتي

إلى كل من أسهم وساعد في إنجاز هذا العمل

لهم مني جميعاً كل الشكر والتقدير والعرفان

الباحث

فيصل الميموني

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

أتقدم بجل شكري وتقديري لمشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور أحمد بطاح الذي تكرم وأحاطني بعلمه وحلمه، لإنجاز هذا العمل، كما وأتقدم بشكري للجنة المناقشة المتمثلة بالأستاذ الدكتور حسن الطعاني، والأستاذ الدكتور نائل الرشايدة ، لمناقشتهم هذه الرسالة، وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

وأتقدم بشكري لكل من قدم لي يد العون والمساعدة في أثناء إنجاز هذه الرسالة في وزارة التربية في دولة الكويت.

الباحث

فيصل الميموني

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية – دولة الكويت

فيصل الميموني

جامعة مؤتة 2017

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.وقد تكونت عينة الدراسة من (100) معلم، و(140) معلمة ، بما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانتين: الأولى استبانة الثقافة التنظيمية، والثانية استبانة الإبداع الإداري. وتم التأكد من صدقهما وثباتهما بالطرق الإحصائية الملائمة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، وأن مستوى الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً. وتوصلت كذلك إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت، تبعا لمتغير الجنس، وكان الفرق لصالح الإناث . ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الثقافة التنظيمية والابداع الاداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت، تبعا لمتغير المؤهل العلمي وكان الفرق لصالح حملة الماجستير .

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية – الإبداع الإداري

ABSTRACT

The organizational culture and its Relationship to administrative creativity in Schools in Farwaniya Governorate - the State of Kuwait

Faysal Al-Maymoony

This study aimed at finding out the organizational culture and its relationship to administrative creativity in schools in the state of Kuwait.

The study sample consisted of (100) male teachers, and (140) females, including (10%) of the study population. The sample was stratified random selection method.

To achieve the objectives of the study two questionnaires were developed: The first identification of organizational culture, and the second questionnaire administrative creativity. It has been confirmed appropriate statistical ways : validity and reliability.

The study found the following results:

- The pattern of organizational culture at the secondary level schools in Farwaniya in Kuwait from the point of view of teachers was high,
- The administrative level of creativity at the secondary level schools in Farwaniya in Kuwait from the point of view of teachers was high.
- There is a positive correlation statistically significant at ($0.05 \geq \alpha$) between the degree of administrative organizational culture and creativity at the secondary level schools in Farwaniya in Kuwait.
- No statistically significant differences at ($0.05 \geq \alpha$) to the level of the organizational culture of the administrative and creativity at the secondary level schools in Farwaniya in Kuwait, according to gender, and it was the difference in favor of females.
- Astatistically differences at ($0.05 \geq \alpha$) in the level of organizational culture and creativity in the administrative-secondary schools in Farwaniya in Kuwait, depending on the qualification of the variable was the difference in favor of the master's campaign.
- A statistically significant differences at ($0.05 \geq \alpha$) in the level of organizational culture at the secondary level schools in Farwaniya in Kuwait, according to a changing experience, and it was in favor of a class (from 5 to less than 10 years).
- No statistically significant differences at the level ($0.05 \geq \alpha$) in secondary school in Farwaniya in Kuwait, depending on the variable of expertise for the benefit of the experience of 11 years and over.

Key words: organizational culture - administrative creativity

الفصل الأول

خلفية الدِّراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

تعد إدارة المؤسسات التعليمية من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها، ذلك لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً في حياة الشعوب والأمم اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً. وقد تطلب ذلك سعياً جاداً لتطبيق نظريات الإدارة الحديثة التي تعزز مكانة المؤسسات التعليمية، وتعمل على المحافظة عليها، وتسعى للرقي بها، والتغلب على كل التحديات التي تعترضها.

وثقافة المنظمة والبحث في خصائصها من الموضوعات الجديدة نسبياً في الفكر الإداري والتنظيمي، وتختلف الثقافة التنظيمية بين مؤسسة وأخرى، وتتعدد وتختلف ضمن نطاق المؤسسة الواحدة. وتبرز اختلافات كثيرة أخرى عندما نتحدث عن ثقافة ضمن تخطيط شامل اجتماعي. وتعد الثقافة التنظيمية عنصرًا أساسيًا في النظام العام للمنظمات والذي ينبغي على قادة المنظمات ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها، لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عامليها. ذلك أن الثقافة تعبر عن القيم المشتركة الشاملة والاعتقادات الأساسية لكل العاملين في المؤسسة، وتوجد العديد من المؤشرات الخارجية التي تدل عليها ومن بينها موضوعات الاهتمام والأقوال والأحاديث والسلوكيات والمشاعر التي يعبر عنها العاملون في المنظمة (العطية،2003).

فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضفي المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها

وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات (Kavanagh,2006).

ويشير القريوتي (2012) إلى أن الثقافة التنظيمية تشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها انجاز المهام، والتكيف مع المؤثرات الداخلية والخارجية.

والإدارة التربوية تعطي اهتماماً بالغاً لبيئة العمل في المؤسسات التربوية ولثقافة العاملين فيها، لاقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية للأمة والمحدد الرئيس للإنتاج، ومن هنا لا بد من اهتمام المؤسسات التربوية بالثقافة التنظيمية، بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية التي يعملون فيها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية، وذلك لما تؤديه الثقافة من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله (الكمالي،2012).

وأوضحت الغامدي (2009) أن ثقافة النظام التربوي تتأثر بنتائج التفاعل، وبالآثار المتبادلة بين قطاعات النظام التربوي الثلاثة: القطاع الإداري، والقطاع الأكاديمي، وقطاع الخدمات، كما أن جو النظام التربوي وثقافته يتأثران إلى حد كبير بالطريقة أو الكيفية التي يمارس بها إداريو النظام وقادته، وبالفلسفة التي توجه تصرفاتهم، وسلوكهم، وبالسياسات، وبالأساليب الإدارية التي يعتمدونها.

وتتضح أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية، والمدارس بشكل خاص، لما لها من انعكاس على الفاعلية التنظيمية والمناخ التنظيمي، من حيث تحصيل الطلبة، وتحقيق الانتماء، والإنجاز، والولاء، والعمل بروح الفريق، وتحقيق ذات العاملين (شاين، 2011).

من هنا يمكن ملاحظة أن للثقافة التنظيمية تأثيراً على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية

في المنظمات الخدمية والإنتاجية. وبما أن الأفراد يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات التي يعملون بها، وهذا ما حدا بالمنظمات إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في الثمانينيات من القرن العشرين (الليثي،2008).

وقد أكد السلمي (2007) أن النظام التعليمي في الدول العربية لا يزال يعاني من أزمة إدارية واضحة، الأمر الذي يحد من مقدرة تلك الدول على تحقيق كثير من أهدافها التنموية المنشودة، وعلى الأخص التعليم الأساسي الذي يعد ركيزة التعليم في بناء الأجيال القادمة، بكل أبعاده السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية. ولما كان الإبداع الإداري سمة من سمات التميز والتقدم التي يقاس بها رقي الأمم، لذا وجب على المسؤولين عن العملية التعليمية الأخذ بزمام المبادرة في إعادة هيكلة البناء التنظيمي لعملية التطوير الإداري بدءاً بالمسؤولين من ذوي الكفاءات المقتدرة على الإبداع والابتكار والتجديد والتطوير بما يتوافق مع التقدم العلمي.

ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة حاولت التعرف على الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت.

1.2 مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات التربوية وعلى رأسها المدارس العديد من القضايا والمشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن. ويعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي. فالتطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات أوجدت مشكلات عدة منها ما هو تكنولوجي واقتصادي اجتماعي. لذلك كان من المحتم على المؤسسات التربوية أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التعديلات التي تواكب هذه التطورات وتكون هذه

الاستجابة عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تمكن المنظمات من مواجهة المشكلات، كذلك فإن تقدير أهمية الإبداع الإداري على المستوى النظري لا يضمن بالضرورة نجاح العمل الإبداعي بالمؤسسات التربوية، لأن هنالك العديد من العوامل التي تؤثر على إبداع العاملين في هذه المؤسسات، ولعل من أهم هذه العوامل الثقافة التنظيمية حيث تؤثر بشكل كبير على كافة أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري.

وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها في الابداع الاداري مثل دراسة الليثي (2008)، ودراسة العجلان (2015)، ودراسة الجلولي (2013). حيث أسفرت نتائج هذه الدراسات إلى أن المؤسسات التربوية التي ترغب الوصول إلى مستويات عالية من الإبداع الإداري عليها أن تبذل جهودا لتوفير الثقافة التنظيمية الملائمة لكي تساعد على استغلال القدرات الإبداعية لدى العاملين لأن غياب مثل هذه الثقافة الداعمة للإبداع ينعكس سلباً على التفكير الإبداعي لدى هؤلاء العاملين.

وفي ضوء ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف إلى الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت.

1.3 اسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، المؤهل الأكاديمي) للمعلم؟

السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha\leq0.05$) في مستوى الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، المؤهل الأكاديمي) للمعلم؟

1.4 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية كل من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وذلك كالآتي:

- يتوقع الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة لحقل الإدارة التربوية لمناقشتها موضوعين فاعلين في مجال السلوك الإداري الذي هو محور التركيز لدى الباحثين في مجال الإدارة ومجال التطوير التنظيمي بشكل خاص.
- يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة مرجعاً للباحثين لإضافتها الجديدة لهذا الحقل من خلال معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري ومساعدتها في سد النقص في المكتبة العربية التي تفتقر إلى مثل هذه الدراسات والأبحاث المتعلقة بهذا الموضوع.
- يأمل الباحث أن تكون لهذه الدراسة مساهمة فاعلة في الواقع العملي للمؤسسات التربوية من خلال إيجاد البيئة المشجعة للإبداع الإداري من خلال تأثير عنصر بالغ الأهمية وهو

الثقافة التنظيمية، عن طريق التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية الأمر الذي يعطي المسؤولين القدرة على محاولة غرس القيم المشجعة على الإبداع ونبذ القيم التي لا تشجعه، إضافة إلى التعرف على خصائص الإبداع الإداري المتوفرة لدى العاملين في هذه المؤسسات ما يساعد على تحديد الخصائص التي يلزم تطويرها لدى العاملين للوصول إلى الحد المأمول من إبداع الموظفين.

1.5 أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت، أما الأهداف الفرعية فهي كما يلي:

- توضيح أهمية كلٍ من الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت.
- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت.
- التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين في مدارس المرحلة الثانوية على الاستفادة من نتائج الدراسة.

1.6 حدود الدراسة

تمثلت حدود هذه الدراسة في الآتي:

- **حدود مكانية:** تم تنفيذ الدراسة في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت.

- **حدود زمانية:** طبّقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2016 /2017.
- **حدود بشرية:** تشمل هذه الدراسة عينة من المعلمين في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت.
- **حدود موضوعية:** تناولت هذه الدراسة موضوعين هما الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

1.7 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

تلخصت **مصطلحات الدراسة** في الآتي:

الثقافة التنظيمية: " هي مجموعة من الفلسفات، والقيم، والمعتقدات، والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الافراد في مؤسسة ما، والتي نمت وتطورت، ومن ثم استخدمت من قبل العاملين في المؤسسة كوسيلة للتواصل والتفاعل في سبيل حل المشكلات وتحقيق اهداف المؤسسة " (المرسي،2006: 191).

وتعرف إجرائياً بهذه الدراسة بالدرجة التي حققتها استجابات المعلمين على استبانة الثقافة التنظيمية التي تم تطويرها من قبل الباحث.

الإبداع الإداري التربوي:" المقدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لمصالح المستفيدين من عمل الإدارة، وهو الاستخدام الذكي للموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات بأساليب متطورة ومبتكرة غير واردة في المنظمات التي تفتقر إلى الإبداع " (Lau, 2001:55).

ويعرف إجرائياً بهذه الدراسة بالدرجة التي حققتها استجابات المعلمين عن استبانة الابداع الإداري التي تم تطويرها من قبل الباحث.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعي الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

2.1 الأدب النظري

تم تناول الأدب النظري وفق محورين هما الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، حيث تم تناول الثقافة التنظيمية بشيء من التفصيل من حيث مفهوم الثقافة التنظيمية، وأهميتها، ومصادرها، وخصائصها، وأواعها، والثقافة التنظيمية والمؤسسات التربوية. وتم كذلك تناول الإبداع الإداري بشيء من التفصيل من حيث مفهوم الإبداع الإداري، وأهميته، ومعوقاته .

مفهوم الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "عبارة عن حالة مستقرة نسبياً من الممارسات السلوكية التي تعيشها المنظمة جراء نقل تجارب الأكثرية المسيطرة أو الأقلية الضاغطة في المنظمة، وأفكارهم ومعتقداتهم وقيمهم وبثها في النظام السائد لتحقيق أهداف محددة، مما يؤثر وبشكل جوهري في ترتيب أولويات العاملين، وأسلوب إدارتهم ونظرة المنظمة إليهم وسلوك المديرين تجاههم ودافعيتهم للعمل وكيفية تعاملهم مع المهام التي تتعارض مع القوانين والأنظمة، ومعايير تصنيف المتميزين منهم، فضلاً عن أنماط اتخاذ القرارات، وطرائق، حل الخلافات والنزاعات الداخلية، وأساليب الاستجابة للبيئة الخارجية " (الفراج،2011: 45) .

وعرفها أبو بكر (2002: 100) بأنها: " مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم، ومن ثم تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المنظمة" .

وعرف القريوتي (373:2008) الثقافة التنظيمية بأنها:" منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للمنظمة بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائها حول خصائصها والسلوك المتوقع من الأعضاء فيها.

ويذكر مصطفى (2002: 134) أن الثقافة التنظيمية تعني: "مجموعة من المعتقدات مشتركة بين أعضاء الإدارة العليا بالمنظمة، تعنى بكيفية إدارة أنفسهم، وإدارة أفراد المنظمة، وكيف يسيرون أعمال منظمتهم، هذه المعتقدات غير محسوسة للإدارة العليا، ولكن لها تأثير على أفكارهم وأفعالهم.

ويضيف آل حسن (2002) بأنه ينطوي تحت مفهوم الثقافة التنظيمية العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات، والنواحي المادية، والقيم، والنماذج الاجتماعية، والتكنولوجيا، وبالتالي فهي تمثل مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتكتسب هذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية ، وتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمات، وتركز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين.

يتضح مما سبق تعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناه المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه المعلمين، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام. ويمكن القول أيضًا بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم. وبذلك يمكن أن يستخلص الباحث تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة السمات، والخصائص المعبرة عن قيم ومعتقدات، وأخلاقيات التعامل، وسلوكياته التي تميز أفراد المنظمة الواحدة عن غيرها، بحيث تشكل منهجًا مستقلاً، ومميزًا في التفكير، والمواءمة، ومعالجة المشكلات المختلفة. وإذا كان ثمة اختلاف في شكل أداء المنظمات وطريقتها تبعا لثقافة كل منظمة فإنه يمكن القول أن المنظمات التربوية لها ثقافتها الخاصة التي تتكون من القيم والمبادئ والتوقعات والتقاليد التي تصف تفاعل المعلمين مع النظام والتي تبدو بوضوح في المستوى الإجرائي المتمثل بثقافة

المدرسة. والثقافة التنظيمية المدرسية إنما تتشكل من خلال المناخ التعليمي وتؤثر في ثقافة المدير والعاملين واتجاهاتهم وسلوكهم الاجتماعي والإداري.

أهمية الثقافة التنظيمية

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، وتعد الثقافة التنظيمية موضوعاً حيوياً يتعلق بالسمات الرئيسة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، إذ تسهم هذه السمات في وضع أطر اتخاذ القرار في المنظمة، والمساعدة في التنبؤ بالاستجابات السلوكية المتوقعة من الأفراد. بناء عليه فقد أصبح من الضروري أن يدرك العاملون طبيعة الثقافة السائدة في المنظمة التي يعملون فيها لكي تكون مرشداً لهم في اتخاذ القرار وتوجيه سلوكهم، ذلك أن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً مهماً في التأثير في سلوك العاملين الفردي وذلك من خلال تركيزها على قيم ومعتقدات ترغب الإدارة في ترسيخها في أذهانهم لصالح العمل كالاهتمام بالعملاء، والعمل الجماعي، واحترام الوقت، والإخلاص في العمل. وتوفر المنظمات ذات الثقافة القوية ميزات عمل مادية ومعنوية أكثر من المنظمات الجديدة التي لم تنتشر بعد ثقافتها ولم تترسخ في نفوس العاملين الجدد (عبد اللطيف وجودة ،2010).

ويبين كل من (حريم،2003) و(الصرايرة،2003) و(عيد،2004) و(Robbins,2009) أن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات تكمن في الأوجه التالية:

- هي بمنزلة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم، وإنجازاتهم.
- العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى، أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحدا، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك التنظيمي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم،

وبينهم وبين عملائهم والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم ، ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددها ثقافة المنظمة وتدربهم عليها، وتكافئهم على اتباعها.

- تعبر الثقافة عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز والريادة، والتغلب على المنافسين.
- الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة، ومساعدا لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية، كالطاعة التامة، والالتزام الحرفي بالرسميات.
- تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في جذب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبنى قيم الابتكار والتفوق وتستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم عليها العاملون الذين يرتفع لديهم دافع اثبات الذات.
- تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها . فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

- تحتاج ثقافة المنظمة كأي عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.

ويذكر السهلي (2009) أن الثقافة التنظيمية تمثل جانباً مهماً في البيئة الداخلية، لأنها تساهم مساهمة واضحة في وحدة التنظيم وتكامله، والتي تتمثل بالتقاء العاملين حول عناصرها كالقيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات حيث تصبح هذه العناصر متلازمة ومرتبطة بالسلوك التنظيمي، أما بالنسبة للموظف الجديد في التنظيم فعليه أن يندمج مع مجموعة العاملين وأن يقبل قيمها ومعتقداتها ، لأن عملية الاندماج تعني اشتراك جميع العاملين في مجموعة الأفكار الثقافية.

وتؤدي الثقافة التنظيمية دوراً بارزاً في التأثير على التنمية الإدارية؛ حيث تتأثر عمليات التنمية الإدارية بالمستوى الثقافي السائد في المجتمع سلباً أو إيجاباً؛ الأمر الذي جعلها تفرض على القادة والمديرين الاهتمام بها في محاولة للوصول إلى فهم أبعادها وعناصرها، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون والمديرون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضفي المنظمة على ذلك النسق الثقافي لمنتسبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن المنظمات الأخرى السهلي (2009).

وأشارت الخلايلة (2010) الى أن أهمية الثقافة المنظمة تتمثل في الآتي:

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين المعايير والقيم والمدركات نفسها يمنحهم الشعور بروح الفريق ويطور لديهم العمل الجماعي.
- تسهل الالتزام الجماعي حيث إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام، ويعززه في التنظيم.

- تعزز استقرار النظام: الثقافة النظمية تيسر التنسيق والتعاون بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة، وتطوير روح الالتزام للنظام.
- ثقافة المنظمة تيسر فهم السلوكيات التنظيمية من خلال مساعدة العاملين على فهم ما يدور حولهم؛ فثقافة المنظمة توفر مصدرًا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
- توفر ثقافة المنظمة إدارة رقابية ذاتية للإدارة، تسهم في تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي يخدم صالح النظام.

ويرى الباحث أن أهمية الثقافة التنظيمية تظهر من خلال توجيه الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة، وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل كإطار مرجعي لاستخدامه لإعطاء معنى لنشاطات المنظمة.

مصادر الثقافــة التنظيمية

تتشكل الثقافة التنظيمية من عدة مصادر تتفاعل مع بعضها البعض لإيجاد بنية الثقافة في المنظمة وهذه المصادر هي:

- المصدر الأول: التراث الثقافي التاريخي، والذي ينتقل من جيل إلى آخر، في نوع من التراكم التاريخي المتنامي، والذي يعكس خبرة المنظمة وثراء ماضيها حيث تفيد من مكونات هذا التراث مع مراعاة استبعاد ما هو غير مناسب ومواكبة تغيرات العصر على حين تستمر بالتمسك بالثقافة والقيم التي تلائم التفاعل في الحقب الجديدة (الصيرفي، 2002).

- المصدر الثاني: التفاعل الاجتماعي الحادث في المنظمة حيث تتشكل بعض القيم الثقافية نتيجة لتفاعل العاملين مع بعضهم البعض بمجرد تكونها. وتتبلور على شكل خصوصيات ثقافية، قد تطور إلى عموميات ثقافية تكتسب استقلالا، يؤهلها لضبط الأداء

والتفاعل الاجتماعي في المنظمة، خاصة إذا تدعمت هذه القيم بقيم التراث، وسواء أكانت هذه القيم ناتجة عن التفاعل الاجتماعي، أم أعيد إنتاجها من خلاله، فإنها بمجرد تبلورها تشكل قوة ضبطية لما يمكن أن يحدث في المنظمة (ليلة،2000).

المصدر الثالث: هو العالم المحيط، فإذا كانت بعض المدارس الفكرية قديمًا قد أشارت إلى إمكانية انتقال الملامح الثقافية بين المنظمات أو المجتمعات البشرية، فإن ثقافة القوى العالمية المسيطرة بدأت – في عالم تحكمه أيديولوجية العولمة– تنساب لتخترق الدفاعات الثقافية للمنظمات وللمجتمعات النامية، الأمر الذي جعل من الصعب الحفاظ على خصوصيات الهوية الثقافية في مواجهة ثورة الاتصالات والضخ الإعلامي المتواصل إلا إذا اتسمت الثقافة المحلية بضوابط ومسلمات راسخة (عليان،2012).

المصدر الرابع: الدين باعتباره مصدرًا مهمًا من مصادر الثقافة، وبصفة خاصة في الوطن العربي مهبط الأديان، ولقد ذهب البعض في تعريف الثقافة بربطها أو بردها إلى الدين، فالثقافة هي تجسيد لدين الشعب ومعتقداته (عبد اللطيف،2010).

المصدر الخامس: اللغة باعتبارها مصدرًا مهمًا من مصادر الثقافة، فاللغة العربية مثلا تجسد بالنسبة للعرب البعد الثقافي والإرث المحفوظ عن طريقها(ملحم، 2003).

ولقد تعددت وجهات النظر حول مصادر الثقافة التنظيمية، ويشير بدر (2011) وأبو جامع (2008) إلى أن من أهم هذه المصادر:

– **العادات والتقاليد والأعراف:** وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد. وهي تُعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، إذ تصبغ الموظف في المنظمة سواءً أكان مديرًا، أم مشرفًا، أم موظفًا صغيرًا، أم عاملا. كما أنها تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وحسب المواقع الجغرافية، والبيئية التي يعيش فيها الفرد، وتتواجد فيها المنظمة.

– **الطقوس واحتفالات المناسبات:** وتتمثل في الاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة، والمؤسسات، أو الشركات، بعد عودة الموظفين، والعاملين إلى العمل، والتقائهم ببعضهم

في احتفالات بداية العام الدراسي، أو نهايته، أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء، أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، أو أحيلوا على التقاعد. وتتمثل هذه الطقوس، والاحتفالات كذلك في حفلات جوائز للموظفين المثاليين، والمجدّين، وحفلات الرحلات، وحفلات التخرج، أو النشاطات الاجتماعية.

– **الأساطير:** وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية، ولها وجهان: أحدهما إيجابي، والآخر سلبي. ويتجسّد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بتراثه، وثقافته القديمة، ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر، والمستقبل. أما الجانب السلبي فيتجسّد في خلط الأساطير بين الحقائق، والخيالات، ومبالغتها، وتوليد حالات من الصراع، أو الإرباك، وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل.

– **المجاز، والطرائف، والنكت، والألعاب:** يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة، والألفة، وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن، أو عدم الثقة. وُتعد الطرائف، والنكت، والألعاب، والمجاز بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات، والاجتماعات؛ لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية، أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة. وتساعد على الإبداع، والابتكار. كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة، والصداقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل.

– **القصص والحكايات:** وتستخدم غالبًا لتعكس رسالة معينة، مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري، أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت تطور، ونمو هذا الجهاز، أو المنظمة، وكيفية تنظيمه، وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي.

خصائص الثقافة التنظيمية

يعد موضوع الثقافة التنظيمية والبحث في خصائصها من الموضوعات الجديدة نسبياً في الفكر الإداري والتنظيمي، وتختلف الثقافة التنظيمية بين مؤسسة وأخرى. وتبرز اختلافات كثيرة أخرى عند التحدث عن ثقافة ضمن اقتصاد تخطيط شامل واقتصاد سوق اجتماعي، حيث تعبر الثقافة عن القيم المشتركة الشاملة والاعتقادات الأساسية لكل العاملين في المؤسسة وفق الطقوس أو الممارسات السلوكية الناجمة عن تفاعلاتهم بين بعضهم بعضاً، والتي تؤدي إلى مستوى أداء معين في المنظمات (Denisonm,2008).

إن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وإن هذا النظام للمعاني المشتركة، هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية. ويقترح العطية (2003) بعض الخصائص الأساسية التي تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية، وهي:

- الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.
- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج، أو المخرجات، وليس التقنيات، والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.

الثقافة التنظيمية والمؤسسات التربوية

إن الثقافة التنظيمية تعني أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة، وهي تتكون من الجوانب والسلوكيات البادية للمنظمة، ومن القيم والافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد داخل منظماتهم وبيئاتهم الخارجية. فالثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة، وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا ينشأ من فراغ فكري يعيشه، وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي السلبي أو الايجابي، فالرموز الفكرية والقيم التي يعتنقها الأفراد، هي المكونات الأساسية الأولية لثقافة المجتمع بكافة فئاته وأجهزته ومؤسساته (القريوتي،2008).

والإدارة التربوية تعطي اهتماماً بالغاً لبيئة العمل في المؤسسات التربوية، ولثقافة العاملين فيها، لاقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية للأمة والمحدد الرئيس للإنتاج، ومن هنا لا بد من اهتمام المؤسسات التعليمية بالثقافة التنظيمية، بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية التي يعملون بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية، وذلك لما تؤديه الثقافة من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمة واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله (Stolp & Smith,1994).

وإذا كان ثمة اختلاف في شكل أداء المنظمات وطريقتها تبعاً لثقافة كل منظمة، فإنه يمكن القول أن المنظمات التربوية لها ثقافتها الخاصة التي تتكون من القيم والمبادئ والتقاليد التي تصف التفاعل الإنساني مع النظام، والتي تبدو بوضوح في المستوى الإجرائي لثقافة المدرسة، والثقافة المدرسية إنما تتشكل من خلال المناخ التعليمي المدرسي وتؤثر فيها ثقافة المدير والعاملين واتجاهاتهم وسلوكهم.

ويرى بوحمد (2008) أن ثقافة النظام التربوي ومناخه يتأثران بنتائج التفاعل، وبالآثار المتبادلة بين قطاعات النظام التربوي: القطاع الأكاديمي، وقطاع الخدمات، كما أن جو النظام التربوي وثقافته يتأثران بالطريقة أو الكيفية التي يمارس بها إداريو النظام وقادته أعمالهم، وبالفلسفة التي توجه تصرفاتهم، وسلوكهم وبالسياسات والأساليب الإدارية التي

يتعمدونها. وللثقافة التنظيمية التأثير المباشر على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة، ذلك لأنه يمثل وصفاً لخصائص بيئة العمل التي تؤثر بدورها على سلوكات العاملين وإبداعاتهم .

وفي المدارس تأتي أهمية الثقافة التنظيمية بارتباطها بالفاعلية التنظيمية، من حيث تأثيرها في تحصيل الطلبة والانجاز والولاء والانتماء للعمل والعمل بروح الفريق والتعامل بديمقراطية ما بين العاملين والطلبة والمعلمين أنفسهم وتحقيق الابداع الذاتي، وتتضح أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية وللمدارس بشكل لما لها من انعكاس على مناخها التنظيمي من حيث تحصيل الطلبة وتحقيق الانتماء والانجاز للعاملين، وتزداد أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمديرين الذين يتواجدون في قمة الهرم المدرسي، لما لهذه الثقافة من تأثير في توضيح الخطوط العريضة، التي يتوجب عليهم السير على هديها، عند ممارسة العمل الإداري واتخاذ القرارات الخاصة بمعالجة المشكلات والمواقف المختلفة، وتحديد الأهداف التنظيمية، واختيار الوسائل المناسبة لاتخاذ القرار. ويمكن القول أن دراسة الثقافة التنظيمية أصبحت اليوم من الضرورات التي تحتم علينا دراستها، لما يتميز به عالمنا المعاصر من تغيرات ثقافية متلاحقة وسريعة غالباً ما يواكبها اهتزازت في القيم والاتجاهات وأنماط السلوك (ملحم،2003).

والثقافة التنظيمية في القطاع التربوي تتأثر خصائها بنتائج التفاعل بين محاوره الثلاثة، القطاع الإداري، والقطاع الأكاديمي، وقطاع الخدمات، كما أَنها تتأثر بالطريقة أو الكيفية التي يمارس بها إداريو النظام وقادته أعمالهم، وبالفلسفة التي توجه تصرفاتهم، وسلوكاتهم، وبالسياسات، والأساليب الإدارية التي يعتمدونها (الغامدي،2009).

ويرى الطويل (1999) أن ثقافة النظام التربوي ومناخه يتأثران بنتائج التفاعل وبالآثار المتبادلة بين قطاعات النظام التربوي الثلاثة: القطاع الإداري والقطاع الأكاديمي وقطاع الخدمات، كما أن جو النظام التربوي وثقافته يتأثران بحد كبير بالطريقة أو الكيفية

التي يمارس بها إداريو النظام وقادته أعمالهم، وبالفلسفة التي توجه تصرفاتهم وسلوكاتهم وبالسياسات والأساليب الإدارية التي يعتمدونها.

وللثقافة التنظيمية التأثير المباشر على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة، ذلك لأنه يمثل وصفاً لخصائص بيئة العمل التي تؤثر بدورها على سلوكات العاملين وإبداعاتهم.

ويرى روبنس (Robbins,2009) أن فاعلية النظام التربوي المدرسي فيما يتعلق بتحصيل الطلبة يتأثر بنوعية النظام وخصاله ومزايا ثقافته ومناخه العام. والثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة والتي تتسم بالاستقرار، وترتبط بقوة بإنجاز الطلبة وقوة دافعيتهم وإنتاجية المعلمين ورضاهم الوظيفي.

وتتضح أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية وفي المدارس بشكل خاص لما لها من انعكاس على مناخها التنظيمي من حيث تحصيل الطلبة وتحقيق الانتماء والانجاز وتحقيق الذات للعاملين في المرحلتين الأساسية والثانوية التي تعتبر من المراحل المهمة في حياة الطلبة حيث تتشكل في هذه الفترة قيم الطلبة ومعتقداتهم وميولهم واتجاهاتهم وتصقل فيها شخصياتهم وتتضح أفكارهم وآراءهم وتطلعاتهم للمستقبل. وبما أن المدرسة تلعب دوراً أساسياً ورئيسياً في تحقيق أهداف التربية والتعليم فإن تحقيق الأهداف الشاملة للعملية التربوية القائمة في المدارس تحتاج إلى ضرورة التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المدارس بما تشتمل عليه من فلسفة وقيم ومعتقدات وأعراف وتوقعات حيث تمثل في الواقع حصيلة التفاعل الاجتماعي للعاملين في المجتمع المدرسي ومن ثم تكون بمثابة موجهات تحرك تصرفاتهم وسلوكهم في المواقف اليومية، وقد تنعكس بشكل مباشر على عملية اتخاذ القرارات التربوية التي من شأنها تسيير العملية الإدارية والتربوية في المدرسة (عليان،2012).

وتزداد أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمديرين الذين يتواجدون في قمة الهرم المدرسي لما لهذه الثقافة من تأثير في توضيح الخطوط العريضة التي يتوجب عليهم

السير على هديها عند ممارسة العمل الإداري، واتخاذ القرارات الخاصة بتسيير الأمور أو معالجة حل المشكلات والمواقف المختلفة وتحديد الأهداف التنظيمية واختيار الوسائل المناسبة لاتخاذ القرارات وآلية متابعة تنفيذ هذه القرارات (Aidla & Vadi, 2003).

ويتضح مما سبق أن الثقافة التنظيمية ترتبط في المدرسة بالإدارة وأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة والخطة الدراسية والأبنية والمرافق وما يحيط بها من بيئة تربوية واجتماعية، حيث تترك الإدارة المدرسية أثراً فاعلاً في تشكيل صورة البيئة الداخلية للنظام المدرسي، فالعاملون في المدرسة من معلمين وكوادر فنية وادارية مساعدة يؤدون واجباتهم بشكل فعال في الجو المنفتح، الذي يستطيعون التعبير فيه عن أفكارهم بحرية ويعملون جميعاً كوحدة واحدة لا كمجموعات وتكتلات صغيرة وتنظيمات منعزلة داخل المدرسة، فالاحترام المتبادل ينعكس على الأداء المهني للمدرسة. ويمكن التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية في المدرسة بما ينقل أو يشاهد من سلوك في نظامها الاجتماعي، إذ تتكون من مشاعر العاملين والطلبة ومع أن قياس تلك المشاعر أمر عسير، إلا أن السلوك الأدائي هو الذي يدل عليه لأنه ناجم عنه.

مفهوم الإبداع الإداري

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغييرات المتلاحقة، نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات، يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع خاصة في الدول النامية، التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني، وبالتالي فإن اللجوء إلى الإبداع يعد أمراً حتمياً أمام الدول النامية، وبخاصة الإبداع على مستوى المنظمات أو الإبداع الإداري. إن أهم مميزات المؤسسات الناجحة هي استعدادها الدائم للتخلي عن الأنظمة التي طالما استخدمتها في أداء مهماتها، ولكن هذا لا يعنى بالطبع أن كل جديد أفضل من القديم، ولكن الأشياء الجيدة فعلاً قادرة على البقاء والاستمرار. إن التجديد هو جوهر الإبداع الإداري لأية

منظمة ويجمع علماء الإدارة والممارسون الإداريون على أن المنظمة المعاصرة تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع الإداري، فهو يسهم في تحسين مقدرات العاملين على توليد الأفكار ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب (عيد، 2008).

وقد تعددت التعريفات التي تناولت الإبداع الإداري، حيث أشارت النصر الله (2011: 26) إلى أن " الإبداع في الإدارة هو المقدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لمصالح المستفيدين من عمل الإدارة، وهو الاستخدام الذكي للموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة وغير واردة في المنظمات التي تفتقر إلى الإبداع والمبدعين".

" والإبداع الإداري هو مقدرة الإدارة على التغيير والتجديد واستحداث نهج أو أسلوب عمل جديد، واستخدامه بوسائل جديدة وحديثة تتلاءم مع البيئة المحيطة وتلبي حاجات المجتمع، واستخدام هذه الأساليب في تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وكفاءة عالية" (التميمي وسليمان،2010: 101).

وعلى الرغم من تعدد التعريفات التي تناولت مفهوم الإبداع الإداري، إلا أنها جميعاً تصب في بوتقة واحدة، وتتفق على فكرة مؤداها أن الإبداع الإداري هو التوصل لشيء جديد قد يكون خدمة أو سلعة أو نظرية أو أسلوب إداري أو اختراع جديد .كما أنه ليس من الضروري أن تكون جميع عناصر الشيء المبتكر جديدة تماماً، وإنما يكفي أن يكون الإبداع مجرد تأليف لأشكال قديمة، فالمبدع قد يستفيد من أفكار غيره ولكنه يوظفها توظيفاً جديدا، ويرى فيها معاني جديدة لم يسبقها إليه أحد.

أهمية الإبداع الإداري

ويمكن إجمال أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات على النحو الآتي (التميمي وسليمان،2010):

- المقدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل المنظمة في وضع مستقر إذ يكون لديها الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر في سير العمليات التنظيمية.

- تحسين خدمات المنظمة بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد.

- الإسهام في تنمية المقدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المنظمة عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك المقدرات.

- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تواكب التطورات الحديثة.

- المقدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

- حسن استغلال الموارد البشرية والإفادة من مقدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

وتواجه المؤسسات التعليمية تحدياً مشتركاً يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها، حتى يتسنى لها التكيف مع متطلبات التغير السريع، وتبرز أهمية التزامن بين متطلبات الإدارة الحديثة والإبداع الإداري في النظام التعليمي، حتى تواجه التحديات التي يبرزها التغيير في مجالات التنمية والتطور الحضاري. كما أن الإبداع أصبح الآن بمثابة الأمل الأكبر للمؤسسات لحل كثير من المشكلات التي تواجهها، لذا فإن تطوير مستقبلها لا يعتمد على الكوادر البشرية فحسب، و إنما يعتمد على توفير نوع متميز من العاملين، وعلى أفراد مبدعين في مختلف المجالات؛ مما حدا بتلك المؤسسات إلى تنويع أساليب إدارتها في العمل، والتخلي عن السياسات الإدارية القديمة وتحديثها، وتطوير البنى التحتية، وتوظيف تقنيات إبداعية جديدة لم تكن معروفة من قبل، لتكون تلك المؤسسات

أكثر مقدرة على المنافسة ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية (التميمي وسليمان،2010).

وللإبداع الإداري دور مهم في تفعيل أداء المؤسسات خاصة في أداء الوظائف الإدارية المختلفة بها، وذلك للأهمية البالغة التي يقدمها للمؤسسة ومن هذه الأدوار (الصرن،2001) :

- يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات التعليمية، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.
- يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المدرسة.
- يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المدرسة.
- تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.
- يسهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.
- يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكاناته الإبداعية.
- يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم.
- يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين .
- يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل, وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة .

وترى اليحيوي (2007) أن الإبداع الإداري يساعد الإدارة في اتجاهات متعددة منها:

- يساعد الابداع الإداري على استمرار عمل المؤسسة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات.
- يمثل الإبداع الإداري مدخلاً هاماً في حل المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة.
- يمنح الابداع الإداري التميز على المؤسسات المشابهة.

- يساعد الإبداع الإداري المنظمة في تجاوز الأزمات التي تتعرض لها.
- يساعد الإبداع الإداري في التعامل بفعالية تجاه ضعف موارد المؤسسة المالية.

وللإدارة التربوية الإبداعية دور بارز ومهم في نقل المجتمع نقلة تقدمية متطورة، الأمر الذي يضعها في مركز العناية والاهتمام، ويجعل وجودها ضرورة ملحة لتلبية حاجات المجتمع المتغير والمتجدد (اللوزي، 2003).

وتستطيع الإدارة التربوية تشجيع الإبداع وتبنيه، وتنمية القدرات الإبداعية عن طريق البرامج المتطورة والإجراءات والخطط السليمة لخلق جو يسوده التنافس من جهة، وزيادة قوة فاعلية العمل من جهة أخرى، فالإبداع داعم قوي للإدارة التربوية يدعمها ويعطيها الثقة للصمود أمام المنافسة والتحديات العصرية المتلاحقة، ولأهمية الإبداع وضرورة الحاجة إليه أصبحت الإدارة التربوية الإبداعية تواكب الرقي والتحضر في شتى المجالات (الهويدي، 2004).

فالإبداع أصبح يمثل سمة أساسية من السمات التي لا بد من توافرها لدى مدير المدرسة الذي يعد المسؤول عن تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية في مستوى الإدارة المدرسية في ظل الظروف والتحديات والمتغيرات التي يواجهها العصر الحديث. فالمدير المبدع هو المدير القادر على كسر الروتين، وترك الممارسات الروتينية التقليدية المعتادة، ومحاولة إدخال بعض الأفكار التي من شانها تغيير العمل في المدرسة وتطويره، ولديه القدرة على البحث عن الأفكار الإبداعية في جميع المصادر التي يستطيع الوصول إليها سواء داخل أسوار مدرسته، ومن العاملين معه، أو من المؤسسات الأخرى أو الاستفادة من خبرات زملائه من مديري المدارس أو من خلال نتائج الأبحاث والدراسات أو على صفحات الانترنت، ولديه القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية وإخضاعها للتجريب تشجيعاً لأصحابها، وتوجيه المبدعين في المدرسة طلاباً كانوا أم معلمين لما يساعدهم في تحسين قدراتهم الإبداعية وتوجيهها إلى المجالات الأكثر أهمية في المدرسة، وجعل الإبداع جزءاً من ثقافة المدرسة (حامد، 2008).

معوقات الإبداع الإداري

وبين الشمري (2002) أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من الإعاقة والصعوبة، للأسباب الآتية :

- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في إيجاد صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.
- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، إذ أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.
- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في السلع أو الخدمات.
- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.
- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة الأتباع وولائهم.

وقد أضافت الموسوي (2005) بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي وهي:

- الخوف من الفشل.
- تجنب المخاطر.
- الإعتياد على الأمور.
- عدم توافر الحرية.
- مقاومة التغيير.
- جمود القوانين.
- انخفاض الدعم الجماعي.
- فقدان التحفيز.
- التوبيخ العلني.
- العقاب في حال الفشل.

وللإبداع الإداري معوقات كثيرة، بعضها ظاهر وبعضها خفي، بعضها مباشر وبعضها الأخر غير مباشر، كما أن بعض المعوقات ناتج لفعل تأثير خارجي وبعضها بفعل صفات خلقية أو داخلية في ذات الإنسان، ونعتقد أن الإنسان قادر على التخلص من هذه المعوقات أو التخفيف من حدتها، ثم العمل على التعامل معها بطريقة ذكية وإيجابية، ومن هذه المعوقات (خميسات وسليماني،2013):

المعوقات الفردية:

- الإحساس بعدم الأمان.
- عدم القدرة على تحمل المخاطر.
- الخوف من الوقوع في الخطأ.
- الرغبة في تجنب الفشل.
- القلق على السمعة في حالة الفشل.
- القلق والخوف من الرؤساء.
- الميل إلى الاعتماد على الغير.

المعوقات التنظيمية

- المركزية الشديدة .
- الإجراءات التنفيذية التفصيلية.
- الإصرار على أساليب عمل موحدة.
- النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل.
- التركيز على الاخد بالتخصص الضيق.
- التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالتجديد.
- الانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالمناخ الخارجي.

يتضح مما سبق أن الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو إجتماعية أو إقتصادية والتي تحتم على المنظمات الإستجابة

لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة وإستمرارها. ويحتم الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها، والمنظمات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا، مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة والإستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المنظمات المنافسة . ويمكن للمؤسسات التعليمية تشجيع وتبني الإبداع، وتنمية القدرات الإبداعية لدى أفرادها عن طريق الإجراءات والخطط السليمة، وخلق جو يسوده التنافس من جهة، وزيادة قوة وفاعلية العمل من جهة أخرى، فالإبداع دعم قوي لنجاح وبقاء المؤسسات حاليا لإدارات المؤسسات التعليمية، ويعطيها الثقة للصمود أمام المؤسسات المنافسة والتحديات المستقبلية. كما أن التميز أصبح أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه في بيئة تنافسية وتعليمية متغيرة باستمرار، بحيث تعتمد على السرعة والمرونة واالبتكار والإبداع في العمل، والمؤسسات التعليمية المتميزة والمبدعة هي وحدها القادرة على تحقيق النجاح وإحراز التقدم والتفوق، ويتطلب ذلك من المستويات مكثفة والوحدات الإدارية المختلفة فيها جهودا لتدعيم السعي نحو مزيد من العمل الإبداعي والتطور في الأداء والتفرد في الإنجاز وتحقيق الأهداف.

2.2 الدراسات السابقة ذات الصلة العربية:

يتضمن هذا الجزء دراسات سابقة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وذلك وفق المحاور الآتية:

الدراسات العربية:

الدراسات ذات الصلة بالثقافة التنظيمية:

أجرى السخني (2005) دراسة هدفت إلى الكشف عن تصورات القيادة الادارية الأكاديمية في الجامعات الاردنية العامة لمكونات الثقافة التنظيمية فيها. وقد تكونت عينة الدراسة من (149) فرداً، منهم (67) عميد كلية و(82) رئيس قسم. وتم استخدام

المنهجين النوعي والوصفي، وتم توجيه سؤال مفتوح إلى المجموعة الأولى نصه ما تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة لمكونات وخصائص الثقافة التنظيمية فيها، وطُورت أداة لقياس تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة عن مدى توفر مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية فيها، وأسفرت نتائج الدراسة عن توافر خصائص الثقافة التنظيمية بدرجة عالية.

وهدفت دراسة عشماوي (2006) إلى قياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية وبيان أثرها على أداء المؤسسات التعليمية في مصر. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك المنهج المقارن عند مقارنة مستويات التنظيمية الثلاثة في المدارس ومقارنة مدى تأثر الثقافة التنظيمية بالثقافة القومية، واعتمدت الدراسة على الملاحظة والمقابلات والاستبانات لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبانة على 190 فردا من إداريين ومعلمين وعاملين. وأظهرت النتائج أن للقيم المشتركة والافتراضات الأساسية تأثيراً قوياً في أداء المدارس. واشتراك جميع المدارس كعينة للدراسة في توافر العديد من العناصر الثقافية الايجابية بها مثل توافر قيم الالتزام والانضباط والتعاون والمساندة المتبادلة والصدق والنزاهة والحرص على التطوير والتجديد. وتوافر قنوات الاتصال في المدارس من خلال الاجتماعات الدورية التي تعقد بين الإدارة والمعلمين. وإشراك المعلمين في التخطيط واتخاذ القرارات ويلاحظ أن أغلب الآراء أكدت على هيمنة الإدارة على عملية صنع القرارات والتخطيط.

أما فرحان (2007) فقد هدفت دراسته إلى التعرف إلى ماهية الثقافة التنظيمية ومكوناتها، والتعرف إلى التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية في سلوك الموظفين الإداريين من خلال قياس إتجاهاتهم وأرائهم. والإسهام في تقديم أنموذج علمي يساعد على فهم التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية وإطار نظري لدراسات مستقبلية. وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الإداريين في المستويات الإدارية ،والبالغ عددهم الكلي (553)، واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، وتم تحديد حجم العينة بطريقة

إحصائية وبلغ أفراد العينة الكلي (245). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت أهمها أن الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة صنعاء كانت بمستوى متوسط، وأن موظفي الجامعة الإداريين غير متأكدين من سيادة الثقافة التنظيمية، ويأتي بُعد إدارة البيئة المؤسسية في الرتبة الأولى يليه بُعد أسلوب الإدارة ، ثم بُعد إدارة العلاقات الإنسانية، وأخيرا بُعد إدارة المهمة، بينما تأتي قيمة العدل في الرتبة الأولى وتأتي قيمة الانسجام في الرتبة الأخيرة، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي جامعة صنعاء الإداريين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، والجنس، وسنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي) .

وأجرى بوحمد (2008) دراسة هدفت إلى تعرف تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية في وزارة التربية في دولة الكويت. وبلغت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية (110) مديرين ومديرات، وتكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية والبالغ عددهم (328) معلمًا . وقد تم استخدام المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات ، وأظهرت النتائج أن تصورات مديري المدارس الثانوية والمعلمين كانت مرتفعة حول الثقافة التنظيمية. ووجود فروق دالة إحصائيًا بين المديرين والمعلمين في تصوراتهم حول الثقافة التنظيمية، ولصالح مديري المدارس الثانوية.وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في تصوراتهم حول الثقافة التنظيمية، تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في تصوراتهم حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح المعلمين الذكور.

أما القحطاني (2008) فقد أجرى دراسة هدفت إلى تعرف أثر الثقافة التنظيمية من حيث مفهومها ومصدرها ووسائل وأساليب استخدامها في إبداع العاملين، وكذلك هدفت إلى تعرف خصائصها، وأهدافها، وأنماطها، وأطوارها. وكذلك دراسة أبعاد هذه الثقافة وآثارها الإيجابية التي تنعكس على مختلف الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والأمنية

وعلى المصلحة العامة لأي منظمة، وكذلك بحث حجم الإبداع لدى العاملين داخل المنظمة، فضلاً عن مناقشة كيفية استخدام الثقافة التنظيمية وتفعيلها لحفز العاملين على الإبداع . ولإجراء الدراسة تم توزيع (600) استبانة على عينة الموظفين العاملين بفرع إدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة، ومن خلال تحليل بيانات الدراسة إحصائياً اتضح أن نمط القيادة من أكثر المتغيرات تأثيراً على مستوى الإبداع الإداري سواءً من الناحية الايجابية أم من الناحية السلبية.

وأجرت الغامدي (2009) دراسة هدفت إلى تعرف واقع الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، وكذلك تعرف أثر كل من المتغيرات الديمغرافية المستقلة للمفحوصين: الجنسية والجنس والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والوظيفة والمستوى الوظيفي والخبرة والراتب في متغيري الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتم استخدام مجموعة من الأدوات لجمع المعلومات تمثلت بالمسح المكتبي والاستبانات والمقابلات الشخصية والمكالمات الهاتفية. وقد تكونت عينة الدراسة من (62) مديراً ومديرة، و(409) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة فاعلية مبدأ الشورى بين العاملين في تحديد الأهداف الخاصة بالعملية التربوية والتعليمية واختيار ما يناسب منها في ضوء الاقتراحات والآراء المطروحة. وارتفاع مستوى الوعي لدى الرؤساء بالاهتمام بالجوانب التطبيقية وتنفيذ العمل من خلال القيام بعملية التدريس وجميع ما يتعلق بها من تجهيزات وتحضيرات. واهتمام المديرين بالجانب الديني لدى العاملين، فارتفاع مستواه لديهم يؤدي إلى بذل جهد أكبر في عملهم ويكون الإخلاص فيه واضحاً أكثر من الأفراد الذين ينخفض لديهم هذا الجانب. وحرص القيادة العليا على زيادة الوعي في الأوساط التعليمية والتأكيد على مسؤولياتها تجاه الانتماء للوطن وتعزيزه والنهوض به على جميع المستويات.

وأجرى الهاجري (2012) دراسة هدفت إلى تعرف الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم .وقد

تكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة، منهم (177) معلماً، و(223) معلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية في دولة الكويت، وتم تطوير استبانة الثقافة التنظيمية، وتم اختيار وترجمة مقياس روتر لقياس مركز الضبط. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً. ومستوى الضبط الخارجي لدى المعلمين هو الأعلى. ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ونوع مركز الضبط الداخلي لدى المعلمين. وعدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ونوع مركز الضبط الخارجي لدى المعلمين. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعا لمتغير الجنس، إذ كان الفرق لصالح الإناث. ولمتغير المؤهل العلمي، ولصالح فئة (دراسات عليا) عند مقارنتها مع فئة (بكالوريوس) وفئة (دبلوم) لصالح فئة (دراسات عليا) وفئة (بكالوريوس). ولمتغير الخبرة ، ولصالح فئة (من 5 – 9) عند مقارنتها مع فئة (10 سنوات فأكثر) في الدرجة الكلية.

الدراسات ذات الصلة بالإبداع الإداري:

هدفت دراسة مرضاخ (2008) إلى تعرّف مفهوم السلوك الإبداعي وأنماطه في المنظمات، والتعرف إلى واقع الإبداع الإداري عند الموظفات، وعلى أنماط السلوك القيادي عند القيادات النسائية، ثم التعرف إلى طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع عند الموظفات وكذلك التعرف إلى تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية على إبداع الموظفات و قد تكونت عينة الدراسة من (238) موظفة إدارية في جامعة الملك عبد العزيز في المملكة العربية السعودية واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى إبداعي مرتفع نسبيا عند الموظفات، وأن القيادات الإدارية تهتم غالبا بالإنتاج اهتماما عاليا، ووجود تأثير لبعض المتغيرات الشخصية (المؤهل التعليمي، الدخل، والحالة الاجتماعية) على بعض أبعاد الإبداع الإداري، كما وجدت علاقة طردية

بين أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات، واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، روح المخاطرة، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع) وبين بُعد الاهتمام بالإنتاج وكذلك وجود علاقة طردية بين أبعاد الإبداع الإداري و(حل المشكلات، واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير) وبين بُعد الاهتمام بالعاملين.

أما دراسة بلواني (2008) فقد هدفت إلى التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات (نابلس, وطولكرم, وقلقيلية, وجنين, وطوباس, وسلفيت), كما سعت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص في البكالوريوس، ومكان العمل). وقد تكونت عينة الدراسة من (215) مديرًا ومديرة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

-أن مجال المعلم في تنمية الابداع كان كبيرًا جدًا بنسبة 86.7%.

-أن مجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيرًا بنسبة 75%.

-أن مجال المجتمع المحلي في تنمية الإبداع كان كبيرًا بنسبة 70.4%.

-أن مجال البيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيرًا بنسبة 70.4%.

-اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي, وسنوات الخبرة, وتخصص المدير, ومكان العمل) بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغير الجنس.

وهدفت دراسة النصر الله (2011) إلى تعرف مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالتطوير الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت. وتم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية التابعة لكليات جامعة الكويت بلغ عدد أفرادها (450) عضواً، تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية نسبية. وتم استخدام أداتين إحداهما لقياس الإبداع الإداري، والثانية

لقياس التطوير الإداري. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري والتطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية والإنسانية بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً. وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية والإنسانية في جامعة الكويت ومستوى التطوير الإداري في أقسامهم الأكاديمية. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية والإنسانية تعزى لمتغير الجنس لأعضاء هيئة التدريس، ومتغير نوع الكلية (علمية، إنسانية)، ومتغير الخبرة لأعضاء هيئة التدريس.

وأجرى الحارثي (2012) دراسة هدفت الى تعرف واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة. وقد تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع (298) فرداً بواقع (103) مديراً و(195) مديرة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي. وتم بناء استبانة لجمع البيانات. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن المستوى الإجمالي لعناصر الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة لعناصر الإبداع الإداري وكان واقع تطبيق مهارتي الطلاقة والمرونة بدرجة كبيرة بينما مهارتي الحساسية للمشكلات والخروج على المألوف بدرجة منخفضة وبقية المهارات بدرجة متوسطة . والمستوى الإجمالي لمعوقات الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة، وكانت المعوقات التنظيمية هي الأعلى. وجاء بعدها في الترتيب المعوقات الثقافية والاجتماعية ، وجاءت المعوقات الشخصية في المرتبة الأخيرة . وأظهرت انتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة تبعاً لمتغيرات الدراسة ما عدا متغير مكتب التربية والتعليم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين الذين يتبعون مكتب التربية والتعليم بالجنوب ومكتب التربية والتعليم بالشمال .

وأجرى الديين (2012) دراسة هدفت إلى تعرف درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهن للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات. وقد تكونت عينة الدراسة من (400) معلمة .تم تطوير استبانتين: الأولى استبانة أسلوب الهندسة الإدارية، والثانية استبانة الإبداع الإداري. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية والإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات كانت متوسطة. وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية ودرجة ممارستهن الإبداع الإداري. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة، ولصالح الفئة من 11 سنة فأكثر. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة، ولصالح الفئة من 11 سنة فأكثر، ولمتغير والمؤهل العلمي، ولصالح حملة الماجستير فما فوق.

وأجرى وسيلة (2012) دراسة هدفت إلى تعرف اتجاهات القادة التربويين نحو الإبداع الإداري. وقد تكونت عينة الدراسة من (150) مديراً يمثلون ما نسبته (59.76 %) من المجتمع الأصلي البالغ عدده (251) مديراً تربوياً (الطور الابتدائي) بولاية ورقلة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وتم بناء مقياس الاتجاه نحو الإبداع الإداري. وتم التوصل إلى وجود اتجاهات إيجابية لدى القادة التربويين نحو الإبداع الإداري. ووجود فروق دالة إحصائيا في اتجاهات القادة التربويين نحو الإبداع الإداري حسب السن. وعدم وجود فروق دالة إحصائيا في اتجاهات القادة التربويين نحو الإبداع الإداري حسب المؤهل العلمي. وعدم وجود فروق دالة إحصائيا في اتجاهات القادة التربويين نحو الإبداع الإداري حسب الأقدمية.

الدراسات الأجنبية:

الدراسات ذات الصلة بالثقافة التنظيمية:

أجرى ماجكن (Majken,2001) دراسة بعنوان العلاقة بين هوية المؤسسة وبين ثقافة المنظمة. هدفت الدراسة إلى إظهار مدى الترابط بين هوية المؤسسة ورمزها مع ثقافة هذه المؤسسة في المؤسسات المعاصرة. وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات المعاصرة بحاجة لتعريف هويتها كجسر يربط بين الموقع الخارجي للمؤسسة في السوق وبين الثقافة الداخلية للمؤسسة وبيئتها.

وأجرى نيسلي دراسة (Nissley,2002) بعنوان: " قوة إجراءات المنظمة: المعالجات التنظيمية والصفات لما يسمى بثقافة المنظمة.تختبر الدراسة بشكل خاص الإجراءات التنظيمية، لشركة ماتاجو (Maytagco) الأمريكية الصناعية ، بشكل دقيق. وأوضح الباحثون أن إجراءات المنظمة كمعالجات تنظيمية هي وصفات تعبر عن ثقافة المنظمة. وبنتيجة الدراسة تبين أن إجراءات المنظمة ليس لها فقط القوة للتأثير في حياة المنظمة ولكن لها القوة في مسيرة المنظمة حيث يتكيف هذان العاملان ليشكلا إجراءات حياة المنظمة.

وأجرى دايك وآخرون (Dyck & etl. ,2005) دراسة بعنوان: أخطاء الثقافة التنظيمية وانعكاسها على التصرفات والممارسات الشائعة في المنظمات .هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أخطاء الاتصال وتحليلها وتصحيح الأخطاء بسرعة، ومحور اساسي في الحد من السلبيات وإدارة اخطاء الثقافة التنظيمية التي كان لها علاقة ايجابية في تحسين الاداء من خلال دراستين نفذت في دولتين أوروبيتين مختلفتين بالاعتماد على البيانات الكمية والنوعية من 65 منظمة هولندية، الدراسة الاولى كشفت أن إدارة أخطاء الثقافة مرتبطة بشكل واضح مع كل من تحقيق أهداف المنظمة ومؤشر الهدف للاداء الاقتصادي، هذا الاكتشاف تم تأكيده في الدراسة الثانية بإستخدام بيانات التغير في الربحية من منظمة ألمانية والنتائج تقترح بأن المنظمات ترغب في تقديم إدارة أخطاء

الثقافة التنظيمية كطريقة لتحسين اداء المؤسسات وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية والاجراءات في هذه الدراسة وقد توصلت الدراسة الى أن الاخطاء تعتبر نقطة ارشادية يمكن من خلالها تحسين الاداء و أن الخطأ التنظيمي يزود بمعلومات مهمة وضرورية لمواصلة العمل، وغالبا بعد الوقوع في الخطأ يتم تحليله بدقة وعناية ولكن عندما يعجز الافراد عن تصحيح الاخطاء التنظيمية بأنفسهم يلجأون إلى زملائهم في العمل.

وأجرى جالفان وسباتزر وجوفنين (Galvan, Spatzier and Juvonen,2011) دراسة بعنوان المعايير المدركة والقيم الاجتماعية المنتشرة في الثقافة التنظيمية المدرسية في المدارس الابتدائية والمتوسطة. وقد صُممت الدراسة لتعرف وجهات النظر حول تغيير الثقافة التنظيمية المدرسية، من خلال فحص معتقدات الأفراد حول معايير الجماعة والقيم الاجتماعية في صفوف المرحلتين الأساسية والمتوسطة، ولقد تم قياس المعتقدات عن طريق سؤال وُجه إلى (605) طلاب، لتقدير كيفية انخراط زملائهم أو عدم انخراطهم في الحياة المدرسية، ولقد استخدم الطلبة المشاركون مصطلح " البرودة " للدلالة على أنماط سلوك زملائهم، وقد أشارت النتائج إلى أن إدراكات الطلبة تتسم بالسلبية في الصفوف الرابع وحتى الثامن الأساسي، كما أشارت النتائج إلى أن المشاركة الاجتماعية والانخراط الأكاديمي ظهرت في الصفوف الأساسية الدنيا.

الدراسات ذات الصلة بالإبداع الإداري:

ركزت دراسة فونتس (Fuentes,2001) على القيادة الإدارية من أجل تنمية الابداع الإداري والتغيير، من خلال برنامج خاص طبق على عينة من مديري المدارس الأمريكية ومساعديهم، بلغت (500) مدير ومديرة ومساعديهم بولايات أركنساس، وتكساس، ولويزيانا، ونيومكسيكو، وأوكلاهوما، وأُستخدم فيها المنهج الوصفي، وجمعت بياناتها من خلال المقابلات، والاستبيانات، والملاحظات. وتكاملت هذه الأدوات مع بعضها من أجل وضع تصور علمي يهدف إلى تحسين الأداء لدى قادة هذه المدارس، وما تشمله من مديرين تربَويّيَن ومساعدين. وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) من حيث القيادة الإدارية من أجل تنمية الإبداع الإداري والتغيير تعزى إلى متغيري الجنس، والخبرة.

وأجرى ترويمان (Toremen,2003) دراسة هدفت إلى التعرف على العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرون لتكوين بيئة إدارية إبداعية في المدرسة، والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي في منطقة جوهانسبرغ التعليمية في جنوب أفريقيا. وقد تكونت عينة الدراسة من (80) مديراً من مديري المدارس الثانوية في منطقة جوهانسبرغ التعليمية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن من العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة هي: تقويم الإنجازات بعدالة، وإتاحة الفرصة للعاملين على الرغبة في المجازفة، وعدم الخوف من الفشل، والتعامل مع أخطاء العاملين بالتسامح والرحمة، والحد من البيروقراطية بتركيز السلطات في يدٍ واحدة، وتوفير نظام اتصال يسمح بتبادل الخبرات والأفكار، وتشجيع الإبداع الفردي، وتقديم الدعم النفسي، وإعطاء وقت كاف للمبدعين، ومنح الحوافز للمبدعين، وتوفير الإمكانات المادية اللازمة للإبداع. كما بينت الدراسة أن الإبداع يمكن تعلمه من خلال الجو المساعد والداعم، وأن أهم الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي تتمثل في العلاقات الإنسانية الإيجابية بين المديرين والعاملين، والاتصال المفتوح، والتعاون، وتجنب الانتقاد، والرؤية الواضحة من قبل الإدارة للمستقبل.

أما دراسة جاكسون (Jackson, 2006) فقد هدفت إلى الكشف عن المقدرات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها العاملون في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة حتى يتمكنوا من تطوير الإبداع لدى الطلبة وتقييمهم في هذه المؤسسات. وقد أظهرت الدراسة أن الأكاديميين بحاجة إلى ثلاثة أنواع مختلفة من المقدرات هي: المقدرات التحليلية وتتضمن التحليل والتقييم والتقرير والمقارنة؛ والمقدرات العملية وتتضمن التطبيق والتنفيذ والتفعيل؛ والمقدرات الإبداعية وتتضمن التخيل والتركيب والربط والاكتشاف والابتكار والتكييف. كما أشارت الدراسة إلى أن عضو هيئة التدريس لابد أن يمتلك

مقدرات إضافية حتى يتمكن من إحداث التطور الشخصي لدى الطلبة في مؤسسات التعليم العالي وهي التخطيط وتحليل المشكلات وتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات.

وقام كل من اوزمن ومورتجولو (Ozmen and Muratoglu, 2010) بدراسة في تركيا هدفت للتعرف إلى الكفايات الإبداعية لمديري المدارس خاصة في مجال تطبيق المعرفة واستراتيجيات الإدارة. وتكونت عينة الدراسة من (214) مدير مدرسة ومعلماً منهم 100 مديرة ومعلمة استجابوا لاستبانة أعدت خصيصاً لتحقيق هدف الدراسة، وقد بينت الدراسة أن أهم الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها المدير هي: إدارة المعرفة الفعالة، القدرة على تشكيل فريق العمل الفعال، ممارسة الاتصال الإداري، تشكيل شبكات الدعم الاجتماعي، وكفايات التنظيم والإدارة. وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في التصورات حول طبيعة الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

– هدفت بعض الدراسات السابقة تعرف تصورات القيادة الإدارية الأكاديمية لمكونات الثقافة التنظيمية مثل دراسة السخني (2005). كما هدف بعضها إلى قياس مستوى الثقافية التنظيمية السائدة في المدارس مثل دراسة عشماوي (2006)، ومنها ما هدف تعرُّف ماهية الثقافة التنظيمية ومكوناتها مثل دراسة فرحان (2007)، ومنها ما هدف تعرف تصورات مديري المدارس ومعلميها للثقافة التنظيمية مثل دراسة بوحمد (2008). ومنها ما هدف إلى تعرف أثر الثقافة التنظيمية من حيث مفهومها ومصدرها ووسائل وأساليب استخدامها في إبداع العاملين مثل دراسة القحطاني (2008). ومنها ما هدف تعرف واقع الثقافة التنظيمية في المدارس وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل دراسة الغامدي (2009) والهاجري (2012)، بينما هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت.

– هدفت بعض الدراسات السابقة إلى تعرف مستوى الإبداع الإداري وعلاقته بالتطوير الاداري مثل دراسة النصر الله (2011) ، وبعضها هدف تعرف واقع الإبداع الإداري مثل دراسة مرضاخ (2008) ، وهدف بعضها الآخر إلى التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس مثل دراسة بلواني (2008)، ومنها ما هدف إلى تعرف الثقافة التنظيمية لمديري المدارس ودورها في الإبداع الإداري مثل دراسة الليثي (2008)، ومنها ما هدف إلى تعرف درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري مثل دراسة محمد (2006)، ومنها ما هدف إلى التعرف إلى معيقات الإبداع مثل دراسة دراسة غوتام (Gautam,2001). بينما هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت.

– تكونت عينات بعض الدراسات السابقة من مديري مدارس ثانوية أو مديري مدارس ابتدائية، أو عمداء كليات أو رؤساء أقسام أكاديمية في الجامعات، أو أعضاء هيئة تدريس في الجامعات، أو من أكاديميين عاملين في مؤسسات التعليم العالي، أو قادة تربويين في مديريات التربية والتعليم. بينما تكونت عينة الدراسة الحالية من مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت.

– استخدمت الدراسات السابقة أدوات متعددة لجمع البيانات مثل: الاستبانات، والمقابلات، والملاحظات، بينما استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة أداة لجمع البيانات.

– أفاد الباحث من الدراسات السابقة بالاطلاع على الأدب النظري الخاص بمتغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري)، والمنهجية والأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

– تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المدارس الثانوية في محافظة الفروانية، وذلك لقلة الدراسات التي تناولت هذه المرحلة.

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداتي الدراسة، وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما، وكذلك إجراءات الدراسة، ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

3.1 منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي الوصفي.

3.2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت والبالغ عددهم (1030) معلماً و (1494) معلمة، بمجموع (2524) معلماً ومعلمة.

3.3 عينة الدراسة

تم اختيار أفراد الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من جميع المعلمين في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت حيث بلغ عدد أفراد العينة (100) معلم، و(140) معلمة ، بما نسبته (9,6%) من مجتمع الدراسة . وتم توزيع أفراد عينة الدراسة كما مبين في الجدول (1).

الجدول (1)

توزع أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية

العدد الكلي	الجنس		المؤهل العلمي دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا	الخبرة أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
	ذكور	100	21	50	29	25	58	17
240	إناث	140	22	62	56	22	79	39

3.4 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء وتطوير استبانتين:

استبانة الثقافة التنظيمية: حيث تم الرجوع إلى الأدب النظري ذي الصلة بالثقافة التنظيمية، للاستفادة مما ورد فيه، ومنه دراسة الخلايلة (2015)، ودراسة الفراج (2011)، ودراسة بدر (2011)، للاستفادة من الأدوات التي قاموا ببنائها.

استبانة الإبداع الإداري: تم الرجوع أيضاً إلى الأدب النظري ذي الصلة بالإبداع الإداري، للاستفادة مما ورد فيه، حيث تم الرجوع إلى دراسة العجلان (2015)، ودراسة النصر الله (2011)، دراسة العجلة (2009)، للاستفادة من الأدوات التي قاموا ببنائها.

3.5 صدق الأداة

للتحقق من صدق أداتي الدراسة، تم استخدام صدق المحتوى، حيث عرضت الاستبانتان بصورتهما الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في الإدارة التربوية، وذلك للحكم على مدى انتماء الفقرات للمجالات التي تم تحديدها في الاستبانتين، ومدى صلاحية الفقرة، وهل هي بحاجة إلى تعديل، وما هو التعديل المقترح .

وقد تم الأخذ بالملاحظات التي أعطيت بهذا الشأن، فقد اختيرت الفقرات التي حصلت على موافقة ما نسبته (80%) من المحكمين كحد أدنى، وأجري اللازم للفقرات التي اقترح تعديلها أو إعادة صياغتها أو إلغاؤها أو إضافتها، حيث استقرت استبانة الثقافة التنظيمية على (45) فقرة موزعة على خمسة مجالات كالآتي:

المجال الأول : قيم العمل، وتضمن (9) فقرات، من الفقرة (9-1).

المجال الثاني: فلسفة العمل، وتضمن (10) فقرات، من الفقرة (19-10).

المجال الثالث: المعتقدات ورسالة المدرسة، وتضمن (8) فقرات، من الفقرة (27-20).

المجال الرابع: الأعراف والقوانين، وتضمن (6) فقرات، من الفقرة (33-28).

المجال الخامس: التوقعات المستقبلية، وتضمن (11) فقرات، من الفقرة (44-34).

وكذلك استقرت استبانة الإبداع الإداري على (35) فقرة موزعة على خمسة مجالات كالآتي:

المجال الأول : مجال المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة، وتضمن (10) فقرات، من الفقرة (10-1).

المجال الثاني: مجال المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات، وتضمن (9) فقرات، من الفقرة (19-11).

المجال الثالث: مجال المقدرة على التغيير، وتضمن (7) فقرات، من الفقرة (26-20).

المجال الرابع: مجال المقدرة على المجازفة، وتضمن (9) فقرات، من الفقرة (35-27).

ثبات استبانتي الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري

تم التأكد من ثبات استبانتي الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري بطريقتين:

الطريقة الأولى: "الاختبار وإعادة الاختبار" (test-retest)، وذلك باختيار عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية من خارج عينة الدراسة، وطبقت الاستبانتان على أفرادها. وبعد مرور أسبوعين تم إعادة تطبيق الاستبانتين على أفراد العينة أنفسهم، ثم تم حساب معامل الارتباط بين التطبيق

الأول والتطبيق الثاني باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وكانت قيم معامل الارتباط كما هو موضح في الجدولين (2) و(3) كالآتي:

الجدول (2) معاملات الثبات لاستبانة الثقافة التنظيمية

باستخدام معامل ارتباط بيرسون

رقم المجال	المجال	معامل الثبات
1	قيم العمل	0.82
2	فلسفة العمل	0.80
3	المعتقدات ورسالة المدرسة	0.89
4	الأعراف والقوانين	0.87
5	التوقعات المستقبلية	0.83
	المعامل الكلي	0.84

الجدول (3)

معاملات الثبات لاستبانة الإبداع الإداري

باستخدام معامل ارتباط بيرسون

رقم المجال	المجال	معامل الثبات
1	المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة	0.87
2	المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات	0.89
3	المقدرة على التغيير	0.91
4	المقدرة على المجازفة	0.85
	المعامل الكلي	0.88

وتعد هذه القيم مقبولة وكافية لأغراض هذه الدراسة.

الطريقة الثانية: استخدام معادلة كرونباخ ألفا (**Cronbach - Alpha**) للاتساق الداخلي، وقد تراوح معامل الاتساق الداخلي للمجالات المختلفة كما هو موضح في الجدولين (4) و(5) كالآتي:

الجدول (4)

قيم معاملات الاتساق الداخلي لاستبانة الثقافة التنظيمية

باستخدام معادلة كرونباخ الفا

رقم المجال	المجال	معامل الثبات
1	قيم العمل	0.84
2	فلسفة العمل	0.81
3	المعتقدات ورسالة المدرسة	0.92
4	الأعراف والقوانين	0.89
5	التوقعات المستقبلية	0.87

الجدول (5)

قيم معاملات الاتساق الداخلي لاستبانة لاستبانة الإبداع الإداري

باستخدام معادلة كرونباخ الفا

رقم المجال	المجال	معامل الثبات
1	المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة	0.86
2	المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات	0.88
3	المقدرة على التغيير	0.90
4	المقدرة على المجازفة	0.87

وتعد هذه القيم مقبولة وكافية لأغراض هذه الدراسة.

إجراءات التصحيح

للتعرف إلى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من خلال الاستبانات الموزعة، أعطيَ لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزن متدرج وذلك بالاستناد على مقياس ليكرت الخماسي :(Likert Scale) (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، وقد أعطي للبديل (دائماً) خمس درجات، وللبديل (غالبا) أربع درجات، وللبديل (أحياناً) ثلاث درجات، وللبديل (نادراً) درجتان، وللبديل (أبداً) درجة واحدة، وبذلك تتراوح درجات استبانة الإبداع الإداري بين (35) درجة و(175) درجة، واستبانة الثقافة التنظيمية تتراوح درجاتها بين (45) درجة و(225) درجة. وتم تقسيم الدرجة إلى ثلاثة مستويات (منخفض، متوسط، مرتفع)، على النحو الآتي:

- منخفض إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (1–2.33).
- متوسط إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (2.34–3.66).
- مرتفع إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (3.67–5.00).

وتم التقسيم وفق الآتي: يوجد في الاستبانة خمسة بدائل، ولهذه البدائل الخمسة أربع فئات هي: الفئة الأولى (1– 1.99)، الثانية (2– 2.99)، الثالثة(3– 3.99) الرابعة (4–5). فتم تقسيم عدد الفئات على عدد المستويات الثلاثة للمتوسطات، فتكون النتيجة وبعملية حسابية: 3/4 = 1.33

1+ 1.33= 2.33 ، فإذا تراوح المتوسط الحسابي بين (1–2.33) يكون المستوى منخفضاً (درجة توافر منخفضة) 2.33 + 1.33 = 3.66، وإذا تراوح المتوسط الحسابي بين (2.34 – 3.66) يكون المستوى متوسطا (درجة توافر متوسطة) أما إذا كان بين (3.67 – 5) يكون المستوى مرتفعاً (درجة توافر مرتفعة).

3.6 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الوسيطة الآتية:

- الجنس : وله فئتان:
  - ذكر
  - أنثى
- الخبرة: ولها ثلاثة مستويات:
  - (أقل من 5 سنوات)
  - (من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات)
  - (10 سنوات فأكثر).
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات:
  - دبلوم
  - بكالوريوس
  - دراسات عليا

3.7 الأساليب الاحصائية المستخدمة

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.
- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام الاختبار التائي وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه لاختبار الفروق بين معاملي الارتباط لعينتين مستقلتين.
- تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) للاتساق الداخلي، وطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test–retest) لحساب ثبات أداتي الدراسة.

3.8 إجراءات الدراسة :

1-أخذ الموافقات الرسمية اللازمة.

2-بناء أداتي الدراسة وتطويرهما والتأكد من صدقهما وثباتهما ملحق رقم (1).

3-انتقاء عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة.

4-تطبيق أداتي الدراسة على العينة.

5-جمع البيانات وتفريغها في جداول خاصة.

6-إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة.

7-تفسير النتائج ومناقشتها والخروج بالتوصيات بناءً على نتائج الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدِّراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه " ما مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستبانة الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين على كل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (6) ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات افراد عينة الدراسة على مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
4	الأعراف والقوانين	3.71	0.76	1	مرتفعة
1	قيم العمل	3.69	0.66	2	مرتفعة
3	المعتقدات ورسالة المدرسة	3.67	0.88	3	مرتفعة
5	التوقعات المستقبلية	3.65	0.84	4	متوسطة
2	فلسفة العمل	3.64	0.90	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.74	0.48		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) بانحراف معياري (0.48)، وجاءت مجالات أداة الدراسة في الدرجتين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.71– 3.64)، وجاء في الرتبة الأولى مجال الأعراف والقوانين بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.76)، وفي الرتبة الثانية جاء مجال قيم العمل بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.66)، وجاء في الرتبة الثالثة مجال المعتقدات ورسالة المدرسة بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.88)، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال التوقعات المستقبلية بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.84)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال فلسفة العمل بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.90)، وقد تم تحليل درجة الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وذلك على النحو الآتي:-

أولاً: الأعراف والقوانين

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات افراد عينة الدراسة على مجال الأعراف والقوانين في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
3	يلتزم العاملون بالتوقيع عند بداية الدوام ونهايته.	3.78	0.96	1	مرتفعة
4	تقيم المدرسة حفل وداع للمعلمين المنقولين من المدرسة.	3.72	0.96	2	مرتفعة

5	تقيم المدرسة حفل استقبال للمعلمين المنقولين للمدرسة.	3.70	0.97	3	مرتفعة
1	يتم استجواب المعلمين المتأخرين والغائبين.	3.69	1.07	4	مرتفعة
6	يحرص المعلمون على التقيد بالتعليمات والقوانين.	3.69	1.05	4	مرتفعة
2	تطبق تعليمات انضباط الدوام والمغادرات والإجازات على جميع المعلمين.	3.67	1.07	6	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.71	0.76		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة مجال الأعراف والقوانين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.71) بانحراف معياري (0.76)، وجاءت فقرات هذا المجال مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.78- 3.67)، وجاء في الرتبة الاولى الفقرة (3) " يلتزم العاملون بالتوقيع عند بداية الدوام ونهايته " بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.96)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (4) " تقيم المدرسة حفل وداع للمعلمين المنقولين من المدرسة " بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.96)، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (6) " يحرص المعلمون على التقيد بالتعليمات والقوانين " بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.05)، وجاء في الرتبة الاخيرة الفقرة (2) " تطبق تعليمات انضباط الدوام والمغادرات والإجازات على جميع المعلمين " بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.07).

ثانياً: قيم العمل

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات افراد عينة الدراسة على مجال قيم العمل في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
2	تتفق قيم وتصرفات الجهاز الإداري في المدرسة مع القيم التي ينادي بها.	3.86	0.84	1	مرتفعة
5	تتغير القواعد والتعليمات وفقاً للتغيرات المجتمعية.	3.85	0.91	2	مرتفعة
4	يتم احترام عادات وتقاليد المجتمع.	3.85	1.01	2	مرتفعة
3	تهتم إدارة المدرسة بقيمة الوقت، حيث يتم انجاز الأعمال في الوقت المخصص لها.	3.74	0.93	4	مرتفعة
1	تسود بيئة العمل في المدرسة مجموعة واضحة من القيم التي تقود السلوك داخل العمل وتبين الصح من الخطأ.	3.74	1.14	4	مرتفعة
8	يحافظ المعلمون على إقامة علاقات طيبة فيما بينهم تستند إلى مبدأ التكامل والتعاون في إنجاز المهمات.	3.68	1.21	6	مرتفعة
6	يتم الفصل بين العمل والعلاقات الشخصية.	3.55	1.13	7	متوسطة
9	توجد مساحة من الحرية لتقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير المدرسة .	3.50	1.11	8	متوسطة

7	تتفق القيم والأفكار السائدة في المدرسة مع القيم والأفكار في المدارس الأخرى في المنطقة.	3.50	1.05	9	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.69	0.84		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة مجال قيم العمل كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.69) بانحراف معياري (0.84)، وجاءت فقرات هذا المجال معظمها مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.86− 3.50)، وجاء في الرتبة الاولى الفقرة (2) "تتفق قيم وتصرفات الجهاز الإداري في المدرسة مع القيم التي ينادي بها." بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.84)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (5) "تتغير القواعد والتعليمات وفقاً للتغيرات المجتمعية." بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.91)، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (9) "توجد مساحة من الحرية لتقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير المدرسة." بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.11)، وجاء في الرتبة الاخيرة الفقرة (7) " تتفق القيم والأفكار السائدة في المدرسة مع القيم والأفكار في المدارس الأخرى في المنطقة." بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.05).

ثالثاً: المعتقدات ورسالة المدرسة

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات افراد عينة الدراسة على مجال المعتقدات ورسالة المدرسة في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
2	يتم وضع الأهداف بصورة جماعية.	3.87	1.01	1	مرتفعة
5	تشرك الإدارة المعلمين في صنع القرارات.	3.86	1.01	2	مرتفعة

4	يشعر المعلمون بالولاء للمؤسسة.	3.75	0.97	3	مرتفعة
3	يهتم المعلمون بالصالح العام.	3.74	1.08	4	مرتفعة
1	تسود روح الجماعة في المدرسة .	3.74	1.00	4	مرتفعة
8	تستثير الإدارة همة المعلمين وتثق بأدائهم.	3.68	1.02	6	مرتفعة
6	يفوض المدير بعض الصلاحيات للمعلمين.	3.47	0.91	7	متوسطة
7	تهتم المدرسة بتقديم فرص لتحسين دخل المعلمين.	3.44	0.96	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.67	0.76		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة مجال المعتقدات ورسالة المدرسة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.67) بانحراف معياري (0.76)، وجاءت فقرات هذا المجال معظمها مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.87- 3.44)، وجاء في الرتبة الاولى الفقرة (2) "يتم وضع الأهداف بصورة جماعية. يتم وضع الأهداف بصورة جماعية. "بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.01)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (5) "تشرك الإدارة المعلمين في صنع القرارات." بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.01)، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (6) "يفوض المدير بعض الصلاحيات للمعلمين." بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.91)، وجاء في الرتبة الاخيرة الفقرة (7) " تهتم المدرسة بتقديم فرص لتحسين دخل المعلمين " بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.96).

رابعاً: التوقعات المستقبلية

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات افراد عينة الدراسة على مجال التوقعات المستقبلية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
2	يشعر المعلمون بالأمن والرضا الوظيفي في المدرسة.	3.76	1.13	1	مرتفعة
5	تزود الإدارة المعلمين بالتغذية الراجعة حول أعمالهم.	3.71	1.19	2	مرتفعة
4	تشجع إدارة المدرسة المعلمين المبدعين في إظهار طاقاتهم وإمكاناتهم.	3.70	0.94	3	مرتفعة
3	يشعر المعلمون بالولاء المهني لما يقومون به من أعمال.	3.68	0.95	4	مرتفعة
1	تتم عملية الترقية للمعلمين بناء على الكفاءة وفق معايير موضوعية واضحة.	3.66	0.95	5	مرتفعة
11	يتأكد المدير من كفاءة المعلمين في جميع مجالات العمل.	3.60	1.14	6	متوسطة
6	تحرص المدرسة على مراعاة الفروق الفردية للمعملين توقعاً لدعم أدائهم.	3.63	1.11	7	متوسطة
9	تحرص إدارة المدرسة على تنمية العمل	3.62	1.08	8	متوسطة

	الجماعي المنظم بين المعلمين.				
7	تتقبل إدارة المدرسة آراء واقتراحات المعلمين.	3.50	0.90	9	متوسطة
8	تحرص إدارة المدرسة على تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين.	3.45	0.95	10	متوسطة
10	تسعى إدارة المدرسة لتوفير المناخ التنظيمي السليم للعمل.	3.44	1.14	11	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.65	0.90		متوسطة

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة مجال التوقعات المستقبلية كانت متوسطة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) بانحراف معياري (0.90)، وجاءت فقرات هذا المجال معظمها متوسطة ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.76– 3.44)، وجاء في الرتبة الاولى الفقرة (2) "يشعر المعلمون بالأمن والرضا الوظيفي في المدرسة." بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.13)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (5) " تزود الإدارة المعلمين بالتغذية الراجعة حول أعمالهم " بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.19)، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (8) " تحرص إدارة المدرسة على تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين." بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.95)، وجاء في الرتبة الاخيرة الفقرة (10) " تسعى إدارة المدرسة لتوفير المناخ التنظيمي السليم للعمل " بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.14).

خامساً: فلسفة العمل

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات افراد عينة الدراسة على مجال فلسفة العمل في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
2	التأكيد على احترام العمل.	3.78	0.72	1	مرتفعة
10	تقويم المعلمين وفق أسس موضوعية واضحة.	3.77	0.69	2	مرتفعة
4	تعميق السلوك الديمقراطي وتجذير ممارساته.	3.77	0.72	2	مرتفعة
3	تعزيز الانتماء القومي لدى المعلمين.	3.71	0.71	4	مرتفعة
1	تعزيز الانتماء الديني لدى المعلمين.	3.67	0.77	5	مرتفعة
8	تكوين الذات الثقافية للمعلمين المستمدة من تراث الأمة.	3.61	0.82	6	مرتفعة
6	تشجيع ودعم التفكير بأنواعه (العلمي والناقد والإبداعي).	3.60	0.71	7	متوسطة
9	الاهتمام بالنمو المهني للمعلمين.	3.55	0.82	8	متوسطة
7	المساواة بين المعلمين في الحقوق والواجبات.	3.40	1.01	9	متوسطة

5	الاهتمام باللغة العربية الفصيحة كتابة ومحادثة.	3.42	1.20	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.64	0.66		متوسطة

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة مجال فلسفة العمل كانت متوسطة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.64) بانحراف معياري (0.66)، وجاءت فقرات هذا المجال معظمها متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.78− 3.42)، وجاء في الرتبة الاولى الفقرة (2) "التأكيد على احترام العمل." بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.72)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (10) " تقويم المعلمين وفق أسس موضوعية واضحة." بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.69)، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (7) "المساواة بين المعلمين في الحقوق والواجبات." بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.01)، وجاء في الرتبة الاخيرة الفقرة (5) "الاهتمام باللغة العربية الفصيحة كتابة ومحادثة " بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.20).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي ينص على " ما مستوى الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين على كل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (12) ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات افراد عينة الدراسة على مستوى الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين حسب المجالات مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
4	المقدرة على المجازفة	3.93	0.59	1	مرتفعة
1	المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة	3.76	0.78	2	مرتفعة
2	المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات	3.76	0.79	2	مرتفعة
3	المقدرة على التغيير	3.74	0.80	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.80	0.57		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (12) أن مستوى الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.80) بانحراف معياري (0.57)، وجاءت جميع مجالات أداة الدراسة بدرجة مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.93− 3.74)، وجاء في الرتبة الأولى مجال المقدرة على المجازفة بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.59)، وفي الرتبة الثانية جاء مجالا " المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديد " و" المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات" بمتوسط حسابي (3.76) وانحرافين معياريين (0.78) و(0.79) على التوالي، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال " المقدرة على التغيير" بمتوسط حسابي(3.74) وانحراف (0.80) .

وفيما يتعلق بفقرات كل مجال من مجالات الإبداع الإداري فكانت النتائج كما يأتي:

مجال المقدرة على المجازفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة ودرجة الممارسة لكل فقرة، ويظهر الجدول (13) ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات مجال المقدرة على المجازفة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
9	يرغب مدير المدرسة في التطوير غير العادي.	4.12	1.02	1	مرتفعة
3	يمتلك مدير المدرسة الشجاعة للقيام بالأعمال الصعبة التي تتحدى مقدراته.	4.02	1.03	3	مرتفعة
5	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على مواصلة العمل لساعات طويلة.	3.99	0.94	4	مرتفعة
4	يقوم مدير المدرسة بأداء أعمال ذات مجازفة عالية.	3.97	0.98	5	مرتفعة
6	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على التفكير في مشكلات خارجية ذات صلة بالمؤسسة.	3.95	1.01	6	مرتفعة
7	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على التعبير عن آرائه بجرأة.	3.95	1.01	6	مرتفعة
8	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على تحديد درجة الغموض في مواقف العمل المختلفة.	3.94	1.06	8	مرتفعة
1	يرى مدير المدرسة أن المجازفة تحقق متعة في العمل.	3.83	1.01	9	مرتفعة
2	يبدي مدير المدرسة الرغبة في الانتماء	3.7	1.06	10	مرتفعة

لفريق عمل مكلف بمهمات معقدة.	6		
الدرجة الكلية	3.9 3	0.59	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (13) أن مستوى الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لمجال " المقدرة على المجازفة " كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.93) بانحراف معياري (0.59)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.12-3.76)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (9) والتي تنص على " يرغب مدير المدرسة في التطوير غير العادي " بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (1.02)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) والتي تنص على " يمتلك مدير المدرسة الشجاعة للقيام بالأعمال الصعبة التي تتحدى مقدراته." بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (1.00)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (1) والتي تنص على " يرى مدير المدرسة أن المجازفة تحقق متعة في العمل " بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.01)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) والتي تنص على " يبدي مدير المدرسة الرغبة في الانتماء لفريق عمل مكلف بمهمات معقدة " بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.06).

مجال المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة ودرجة الممارسة لكل فقرة، ويظهر الجدول (14) ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات مجال المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
8	يحرص مدير المدرسة على تنفيذ الأفكار الجديدة التي تم طرحها.	3.87	1.02	1	مرتفعة
10	يبدي مدير المدرسة الرغبة في التواصل مع ذوي الأفكار الجديدة من العاملين داخل المدرسة .	3.86	1.04	2	مرتفعة
9	يقوم مدير المدرسة الأفكار الجديدة وفق معايير موضوعية.	3.83	1.04	3	مرتفعة
5	يعزز مدير المدرسة المعلمين الذين يبادرون بأفكار جديدة معنوياً بتكريمهم وتوجيه كتب الشكر لهم.	3.78	1.07	4	مرتفعة
7	يبتكر مدير المدرسة أساليب جديدة في العمل قابلة للتنفيذ	3.77	1.08	5	مرتفعة
3	يحرص مدير المدرسة على الحصول على المعلومات التي يحتاجها بسرعة.	3.76	1.02	6	مرتفعة
6	يعزز مدير المدرسة المعلمين الذين يبادرون بأفكار جديدة مادياً بتقديم الحوافز والعلاوات.	3.72	1.08	7	مرتفعة
4	يقدم مدير المدرسة اقتراحات جديدة لدعم أداء المعلمين باستمرار.	3.69	1.06	8	مرتفعة

2	يشجع مدير المدرسة طرح أفكار جديدة في العمل.	3.68	1.05	9	مرتفعة
1	يتقبل مدير المدرسة الأفكار الجديدة التي يطرحها المعلمون.	3.66	1.06	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.76	0.78		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (14) أن مستوى الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لمجال " المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة " كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.76) بانحراف معياري (0.78)، وجاءت جميع الفقرات بدرجة مرتفعة باستثناء فقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.66–3.87)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (8) والتي تنص على " يحرص مدير المدرسة على تنفيذ الأفكار الجديدة التي تم طرحها " بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (10) والتي تنص على "يبدي مدير المدرسة الرغبة في التواصل مع ذوي الأفكار الجديدة من العاملين داخل المدرسة "بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (2) والتي تنص على " يشجع مدير المدرسة طرح أفكار جديدة في العمل " بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (1) والتي تنص على " يتقبل مدير المدرسة الأفكار الجديدة التي يطرحها المعلمون " بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة متوسطة.

مجال المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة ودرجة الممارسة لكل فقرة، ويظهر الجدول (15) ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات مجال المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يعمل مدير المدرسة على المبادأة بالأفكار الجديدة لحل المشكلات القائمة.	3.86	1.03	1	مرتفعة
3	يبذل مدير المدرسة جهداً مميزاً في تنفيذ ما يقترحه العاملون في المدرسة من حلول للمشكلات.	3.84	1.06	2	مرتفعة
5	يشارك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات التي من شأنها تطوير العمل.	3.81	1.06	3	مرتفعة
2	يقدم مدير المدرسة بدائل متعددة لحل المشكلات التي تواجها في العمل.	3.80	1.09	4	مرتفعة
4	يسعى مدير المدرسة لتنمية مهاراته ومقدراته.	3.75	1.07	5	مرتفعة
6	يتبنى مدير المدرسة الأفكار الإبداعية الواقعية.	3.75	1.05	5	مرتفعة
7	يبدي مدير المدرسة اهتماماً بما يطرحه المعلمون من حلول إبداعية .	3.73	1.05	7	مرتفعة
8	يعمل مدير المدرسة على تحفيز المعلمين المبدعين لتقديم حلولاً إبداعية للمشكلات.	3.73	1.01	7	مرتفعة
9	يعطي مدير المدرسة أولوية في تقويم الأداء للأفكار الإبداعية في حل	3.63	1.04	9	متوسطة

المشكلات.			
الدرجة الكلية	3.76	0.79	مرتفعة

يتبين من الجدول (15) أن مستوى الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لمجال " المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات" كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.76) بانحراف معياري (0.79)، وحصلت جميع فقرات هذا المجال على درجة مرتفعة من حيث الممارسة باستثناء فقرة واحدة، حصلت على درجة متوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.63–3.86)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) والتي تنص على " يعمل مدير المدرسة على المبادأة بالأفكار الجديدة لحل المشكلات القائمة " بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) والتي تنص على " يبذل مدير المدرسة جهداً مميزاً في تنفيذ ما يقترحه العاملون في المدرسة من حلول للمشكلات " بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (8) والتي تنص على " يعمل مدير المدرسة على تحفيز المعلمين المبدعين لتقديم حلولاً إبداعية للمشكلات " بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (9) والتي تنص على " يعطي مدير المدرسة أولوية في تقويم الأداء للأفكار الإبداعية في حل المشكلات " بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة مرتفعة.

مجال المقدرة على التغيير

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة ودرجة الممارسة لكل فقرة، ويظهر الجدول (16) ذلك.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات مجال المقدرة على التغيير من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
7	يتبنى مدير المدرسة الأساليب الجديدة في العمل.	3.83	1.05	1	مرتفعة
6	يبذل مدير المدرسة جهداً لاكتساب مهارات جديدة في العمل.	3.81	1.08	2	مرتفعة
5	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على التكيف مع التغيير.	3.74	1.08	3	مرتفعة
2	يسعى مدير المدرسة لتجديد ظروف العمل داخل المدرسة.	3.71	1.00	4	مرتفعة
3	يبذل مدير المدرسة جهداً في تطوير آليات التغيير.	3.70	1.03	5	مرتفعة
1	يسعى مدير المدرسة لتحقيق التغيير في ظروف العمل.	3.68	1.00	6	مرتفعة
4	يتقبل مدير المدرسة التغيير بوصفه ظاهرة طبيعية.	3.67	1.07	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.74	0.80		مرتفعة

يبدو من الجدول (16) أن مستوى الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لمجال " المقدرة على التغيير كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) بانحراف معياري (0.80)، وجاءت

جميع فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة باستثناء فقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.67–3.83)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (7) والتي تنص على " يتبنى مدير المدرسة الأساليب الجديدة في العمل." بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (6) والتي تنص على " يبذل مدير المدرسة جهداً لاكتساب مهارات جديدة في العمل." بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (1) والتي تنص على " يسعى مدير المدرسة لتحقيق التغيير في ظروف العمل " بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.0) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) والتي تنص على " يتقبل مدير المدرسة التغيير بوصفه ظاهرة طبيعية " بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة متوسطة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي ينص على "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب معامل الارتباط بين درجة الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، والجدول (17) يبين النتائج.

الجدول (17)

قيم معامل الارتباط بين درجة الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت باستخدام معامل بيرسون

مجالات الإبداع الإداري / مجالات الثقافة التنظيمية	تقديم أفكار ومقترحات جديدة	تقديم حلول ابداعية للمشكلات	المقدرة على التعبير	المقدرة على المجازفة	الدرجة الكلية للإبداع الإداري
قيم العمل	0.80**	0.67**	0.62**	0.16**	0.76**
فلسفة العمل	0.67**	0.74**	0.77**	0.21**	0.81**
المعتقدات ورسالة المدرسة	0.32**	0.39**	0.48**	0.25**	0.48**
الأعراف والقوانين	0.003 –	0.13*	0.18**	0.18**	0.15**
التوقعات المستقبلية	0.66**	0.71**	0.76**	0.20**	0.80**
الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية	0.68**	0.71**	0.74**	0.26**	0.80**

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.\ 01$)

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يظهر من الجدول (17) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.001$) بين بين درجة الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت إذ بلغ معامل الارتباط (0.80)، ووجدت علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$) بين جميع مجالات الثقافة التنظيمية ومجالات الإبداع الإداري باستثناء مجال الأعراف والقوانين ومجال المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين (‎−0.003).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي ينص على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل الأكاديمي، والخبرة،) للمعلم؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (18) ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت ، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
قيم العمل	ذكر	3.63	0.05	2.677	*0.00
	إنثى	3.85	0.07		
فلسفة العمل	ذكر	3.97	0.06	2.104	*0.04
	إنثى	4.11	0.04		
المعتقدات ورسالة المدرسة	ذكر	4.18	0.05	0.948	0.34
	إنثى	4.11	0.05		
الاعراف المدرسية	ذكر	3.70	0.06	4.099	*0.00
	إنثى	4.06	0.06		
التوقعات المستقبلية	ذكر	3.20	0.06	12.344	*0.00

	إنثى	4.15	0.05		
	ذكر	3.81	0.04	4.290	*0.00
الكلي	إنثى	4.02	0.03		

تشير النتائج في الجدول (18) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة (α ≤0.05) لمستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (4.290) وبدرجة دلالة (0.000) للدرجة الكلية إذ كان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية. ووجدت فروق في جميع المجالات تعزى لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية. بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال " المعتقدات ورسالة المدرسة " استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (0.948) وبدرجة دلالة (0.344) .

2- متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (19) ذلك.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قيم العمل	دبلوم	3.27	0.59
	بكالوريوس	3.82	0.85
	دراسات عليا	4.67	0.49
	المجموع	3.73	0.84

فلسفة العمل	دبلوم	3.83	0.69
	بكالوريوس	4.07	0.62
	دراسات عليا	4.83	0.38
	المجموع	4.05	0.66
المعتقدات ورسالة المدرسة	دبلوم	3.94	0.86
	بكالوريوس	4.19	0.71
	دراسات عليا	4.55	0.65
	المجموع	4.14	0.76
الاعراف المدرسية	دبلوم	4.09	0.95
	بكالوريوس	3.79	0.83
	دراسات عليا	4.67	0.52
	المجموع	3.90	0.88
التوقعات المستقبلية	دبلوم	3.84	0.73
	بكالوريوس	3.66	0.97
	دراسات عليا	4.23	0.41
	المجموع	3.73	0.90
الدرجة الكلية	دبلوم	3.79	0.61
	بكالوريوس	3.93	0.39
	دراسات عليا	4.58	0.26
	المجموع	3.93	0.48

ويلاحظ من الجدول (19) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل اصحاب فئة (دراسات عليا) على أعلى

متوسط حسابي بلغ (4.58)، وجاء اصحاب فئة (بكالوريوس) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (دبلوم) إذ بلغ (3.79)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (20):

الجدول (20)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
قيم العمل	بين المجموعات	38.160	2	19.0798	31.09	0.00
	داخل المجموعات	243.653	397	.6137		
	المجموع	281.813	399			
فلسفة العمل	بين المجموعات	15.952	2	7.9760	20.36	0.00
	داخل المجموعات	155.497	397	.3917		
	المجموع	171.449	399			
المعتقدات ورسالة المدرسة	بين المجموعات	7.470	2	3.74	6.64	0.00
	داخل المجموعات	223.205	397	.56		
	المجموع	230.674	399			
الاعراف المدرسية	بين المجموعات	17.513	2	8.7565	12.07	0.00
	داخل المجموعات	288.109	397	.7257		
	المجموع	305.622	399			
التوقعات المستقبلية	بين المجموعات	6.779	2	3.3893	4.23	0.01
	داخل المجموعات	317.893	397	.8007		

	المجموع	324.672	399			
	المجموع	9.548	2	4.7742	23.31	0.00
الدرجة الكلية	بين المجموعات	81.298	397	.2048		
	داخل المجموعات	90.846	399			

- الفرق دال احصائيا

تشير النتائج في الجدول (20) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (23.3138)، وبدرجة دلالة (0.000)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات ولمعرفة عائدية الفروق تم عمل اختبار شيفية للفروق .

الجدول (21)

اختبار شيفية للفروق لمستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت للمؤهل العلمي

المجال	المؤهل لعلمي	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم
قيم العمل	دراسات عليا	4.67	4.67	3.82	3.27
	بكالوريوس	3.82	–	0.15	*0.40
	دبلوم	3.27		–	*0.55
فلسفة العمل	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم
			4.83	4.07	3.83
	دراسات عليا	4.83	–	*0.76	*1.00
	بكالوريوس	4.07		–	*0.24
	دبلوم	3.83			–
المعتقدات ورسالة المدرسة	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم
			4.55	4.19	3.94
	دراسات عليا	3.80	–	*0.36	*0.61
	بكالوريوس	3.60		–	*0.25
	دبلوم	3.59			–

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	دبلوم	بكالوريوس
الأعراف المدرسية			4.67	4.09	3.79
	دراسات عليا	3.84	–	*0.58	*0.88
	دبلوم	3.50		–	*0.30
	بكالوريوس	3.79			–
	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	دبلوم	بكالوريوس
التوقعات المستقبلية			4.23	3.84	3.66
	دراسات عليا	4.23	–	*0.39	*0.43
	دبلوم	3.84		–	*0.82
	بكالوريوس	3.66			–
	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم
الدرجة الكلية			4.58	3.93	3.79
	دراسات عليا	4.58	–	*0.65	*0.79
	بكالوريوس	3.93		–	0.14
	دبلوم	3.79			–

- **الفرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$**

ويظهر من الجدول السابق أن الفرق في مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت كان لصالح فئة (دراسات عليا) عند مقارنتها مع فئة (بكالوريوس) وفئة (دبلوم) في الدرجة الكلية وفي المجالات " فلسفة العمل " ومجال " المعتقدات ورسالة المدرسة " باستثناء مجال " قيم العمل " فقد كان الفرق لصالح فئة (دراسات عليا) وفئة (بكالوريوس) (دبلوم) .أما مجال " الاعراف المدرسية" ومجال " التوقعات المستقبلية " حيث كان الفرق لصالح فئة (دراسات عليا) وفئة (دبلوم) عند مقارنتها مع فئة (بكالوريوس).

3- متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت تبعا لمتغير الخبرة، كما تم تطبيق اختبار (t–test) ويظهر الجدول (22) ذلك.

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعا لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قيم العمل	اقل من 5 سنوات	3.53	0.84
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	3.91	0.81
	10سنوات فأكثر	3.88	0.78
	المجموع	3.69	0.84
فلسفة العمل	اقل من 5 سنوات	4.01	0.62
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	4.08	0.71
	10سنوات فأكثر	4.10	0.62
	المجموع	3.64	0.66
المعتقدات ورسالة المدرسة	اقل من 5 سنوات	4.15	0.74
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	4.16	0.79
	10سنوات فأكثر	4.07	0.75
	المجموع	3.76	0.76
الاعراف المدرسية	اقل من 5 سنوات	3.86	0.88

	من 5 الى أقل من 10 سنوات	4.10	0.87
	10سنوات فأكثر	3.37	0.59
	المجموع	3.71	0.88
التوقعات المستقبلية	اقل من 5 سنوات	3.69	0.86
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	3.94	0.86
	10سنوات فأكثر	3.15	0.97
	المجموع	3.65	0.90
الدرجة الكلية	اقل من 5 سنوات	3.87	0.40
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	4.05	0.55
	10سنوات فأكثر	3.76	0.39
	المجموع	3.74	0.48

يلاحظ من الجدول (22) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت، تبعا لمتغير الخبرة، إذ حصل اصحاب فئة (من 5 الى أقل من 10 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.05)، وجاء اصحاب فئة (اقل من 5 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (10 سنوات فأكثر) إذ بلغ (3.76)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند درجة دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (23):

الجدول (23)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت، تبعا لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
قيم العمل	بين المجموعات	14.166	2	7.083	10.51	*0.00
	داخل المجموعات	267.647	397	0.674		
	المجموع	281.813	399			
فلسفة العمل	بين المجموعات	.631	2	0.316	0.73	0.48
	داخل المجموعات	170.817	397	0.430		
	المجموع	171.449	399			
المعتقدات ورسالة المدرسة	بين المجموعات	.298	2	0.149	0.26	0.77
	داخل المجموعات	230.377	397	0.580		
	المجموع	230.674	399			
الاعراف المدرسية	بين المجموعات	19.864	2	9.932	13.80	*0.00
	داخل المجموعات	285.758	397	0.720		
	المجموع	305.622	399			
التوقعات المستقبلية	بين المجموعات	22.950	2	11.475	15.10	*0.00
	داخل المجموعات	301.722	397	0.760		
	المجموع	324.672	399			
الدرجة الكلية	المجموع	4.311	2	2.155	9.89	*0.00
	بين المجموعات	86.536	397	0.218		
	داخل المجموعات	90.846	399			

- الفرق دال احصائيا

وتشير النتائج في الجدول (23) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت، تبعا لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (9.888)، وبدرجة دلالة (0.000)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية في معظم المجالات ولمعرفة عائدية الفروق تم عمل اختبار شيفية للفروق.

الجدول (24)

اختبار شيفية للفروق لمستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت تبعا لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	من 5 الى أقل من 10 سنوات	10سنوات فأكثر	اقل من 5 سنوات
قيم العمل	من 5 الى أقل من 10 سنوات	3.91	3.91	3.88	3.53
	10سنوات فأكثر	3.88	-	0.03	0.38*
	اقل من 5 سنوات	3.53		-	0.35*
الاعراف المدرسية	الخبرة	المتوسط الحسابي	من 5 الى أقل من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	10سنوات فأكثر
			4.10	3.86	3.37
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	4.10	-	0.24*	0.73*
	اقل من 5 سنوات	3.86		-	0.49*

	10سنوات فأكثر	3.37			–
	الخبرة	المتوسط الحسابي	من 5 الى أقل من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	10سنوات فأكثر
			3.94	3.69	3.15
التوقعات المستقبلية	من 5 الى أقل من 10	3.94	–	0.25*	0.79*
	اقل من 5 سنوات	3.69		–	0.54*
	10سنوات فأكثر	3.15			–
	الخبرة	المتوسط الحسابي	من 5 الى أقل من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	10سنوات فأكثر
			4.05	3.87	3.76
الدرجة الكلية	من 5 الى أقل من 10 سنوات	4.05	–	0.18	0.29*
	اقل من 5 سنوات	3.87		–	0.11
	10سنوات فأكثر	3.76			–

- **الفرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

يظهر من الجدول السابق أن الفرق لمستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت كان لصالح فئة (من 5 الى أقل من 10 سنوات) عند مقارنتها مع فئة فئة (10 سنوات فأكثر) في الدرجة الكلية. أما في المجالات " الاعراف المدرسية " ومجال " التوقعات المستقبلية " فقد كان الفرق لصالح فئة(من 5 الى

أقل من 10 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (10 سنوات فأكثر) وفئة (اقل من 5 سنوات) باستثناء مجال " قيم العمل " فقد كان الفرق لصالح فئة (من 5 الى أقل من 10 سنوات) وفئة فئة (10 سنوات فأكثر) عند مقارنتها مع فئة (اقل من 5 سنوات).

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي ينص على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، المؤهل الأكاديمي) للمعلم؟

تمت الإجابة على هذا السؤال على النحو الآتي:

1-الجنس

الجدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة	ذكر	2.90	1.18	6.937	0.00
	إنثى	4.60	1.07		
المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات	ذكر	3.80	16.99	0.315	0.75
	إنثى	3.74	17.13		
المقدرة على التغيير	ذكر	4.18	0.05	0.948	0.34
	إنثى	4.11	0.05		
المقدرة على المجازفة	ذكر	2.23	0.84	*1.974	*0.05
	إنثى	2.41	0.68		
الكلي	ذكر	3.70	70.0	4.099	0.00

	إنثى	4.06	70.0

- الفرق دال احصائيا

وتشير النتائج في الجدول (19) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (4.099) وبدرجة دلالة (0.000) للدرجة الكلية إذ كان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية. ووجدت فروق في جميع المجالات تعزى لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية.

2-متغير الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (26) ذلك.

الجدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت ،تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة العملية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة	5 سنوات فأقل	3.81	0.77
	من 6 الى 10 سنوات	3.67	0.83
	11 سنة فأكثر	3.91	0.67
	المجموع	3.76	0.79
المقدرة على تقديم حلول	5 سنوات فأقل	3.78	0.76

إبداعية للمشكلات	من 6 الى 10 سنوات	3.60	0.82
	11 سنة فأكثر	4.08	0.65
	المجموع	3.76	0.79
المقدرة على التغيير	5 سنوات فأقل	3.56	0.78
	من 6 الى 10 سنوات	3.62	0.82
	11 سنة فأكثر	4.28	0.53
	المجموع	3.74	0.80
المقدرة على المجازفة	5 سنوات فأقل	3.90	0.57
	من 6 الى 10 سنوات	3.88	0.57
	11 سنة فأكثر	4.26	0.60
	المجموع	3.93	0.59
الكلي	5 سنوات فأقل	3.76	0.53
	من 6 الى 10 سنوات	3.69	0.61
	11 سنة فأكثر	4.13	0.40
	المجموع	3.80	0.57

ويلاحظ من الجدول (26) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب الخبرة من (10) سنة فما فوق على أعلى متوسط حسابي على الدرجة الكلية بلغ (4.13)، يليهم أصحاب الخبرة 5 سنوات فأقل إذ بلغ

متوسطهم الحسابي (3.76)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الخبرة من 5 – 10 سنوات إذ بلغ (3.69)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين كما في الجدول (27) .

الجدول (27)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المقدرة على تقديم	بين المجموعات	3.95	2	1.97	3.23	0.04
أفكار ومقترحات	داخل المجموعات	242.28	397	0.61		
جديدة	المجموع	246.22	399			
المقدرة على تقديم	بين المجموعات	13.49	2	6.75	11.36	0.00
حلول إبداعية	داخل المجموعات	235.69	397	0.59		
للمشكلات	المجموع	249.18	399			
المقدرة على	بين المجموعات	30.68	2	15.34	26.78	0.00
التغيير	داخل المجموعات	227.42	397	0.57		
	المجموع	258.10	399			
المقدرة على	بين المجموعات	9.35	2	4.68	14.24	0.00
المجازفة	داخل المجموعات	130.37	397	0.33		
	المجموع	139.72	399			
االكلي	بين المجموعات	11.73	2	5.86	19.51	0.00

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المقدرة على تقديم	بين المجموعات	3.95	2	1.97	3.23	0.04
أفكار ومقترحات	داخل المجموعات	242.28	397	0.61		
جديدة	المجموع	246.22	399			
المقدرة على تقديم	بين المجموعات	13.49	2	6.75	11.36	0.00
حلول إبداعية	داخل المجموعات	235.69	397	0.59		
للمشكلات	المجموع	249.18	399			
المقدرة على	بين المجموعات	30.68	2	15.34	26.78	0.00
التغيير	داخل المجموعات	227.42	397	0.57		
	المجموع	258.10	399			
المقدرة على	بين المجموعات	9.35	2	4.68	14.24	0.00
المجازفة	داخل المجموعات	130.37	397	0.33		
	داخل المجموعات	119.34	397	0.30		
	المجموع	131.07	399			

تشير النتائج في الجدول (27) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى α (0.05 ≤) في مستوى ممارسة الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (19.51)، وبمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية، وتراوحت القيم الفائية للمجالات الأربعة للإبداع الإداري ما بين (3.23 – 26.78) وهذه القيم دالة إحصائياً عند مستويي (α ≤ 0.05)(α ≤ 0.0001).

ولتحديد مصادر الفروق فقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية ويوضح الجدول (28) نتائج هذا الاختبار.

الجدول (28)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية في مستوى ممارسة الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	المتوسط الحسابي	الخبرة	5 سنوات فأقل	من 6 إلى 10 سنوات	11 سنة فأكثر
			3.81	3.67	3.91
	3.81	5 سنوات فأقل	-	0.14	0.10-
المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة	3.67	من 5 إلى 10 سنوات		-	*0.24-
	3.91	11 سنة فأكثر	3.78	3.60	4.08
	3.78	5 سنوات فأقل	-	0.18	*0.30-*
المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات	3.60	من 5 الى 10 سنوات		-	*0.48-
	4.08	11 سنة فأكثر			-
			3.56	3.62	4.28

	3.56	5 سنوات فأقل	-	0.06-	*0.72-
المقدرة على التغيير	3.62	من 5 الى 10 سنوات		-	*0.66-
	4.28	11 سنة فأكثر			-
			3.90	3.88	4.26
	3.90	5 سنوات فأقل	-	0.02	*0.36-
المقدرة على المجازفة	3.88	من 5 الى 10 سنوات		-	*0.38-
	4.26	11 سنة فأكثر			-
			3.76	3.69	4.13
	3.76	5 سنوات فأقل	-	0.07	*0.37-
الكلي	3.69	من 5 الى 10 سنوات		-	*0.44-
	4.13	11 سنة فأكثر			-

ويلاحظ من الجدول (28) أن الفرق في مجال المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة كان بين خبرة 10 سنة فأكثر وخبرة 5 – 10 سنوات ولصالح خبرة 10 سنة فأكثر بالاستناد إلى قيم المتوسطات الحسابية. بينما كانت الفروق في المجالات الثلاثة الأخرى والدرجة الكلية بين خبرة 10 سنة فأكثر وخبرة 5 سنوات فاقل وخبرة (من 5–10 سنوات) ولصالح خبرة 10 سنة فأكثر بالاستناد إلى قيم المتوسطات الحسابية.

2. متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة ممارسة الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (29) يبين ذلك.

الجدول (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة	اقل من بكالوريوس	46	3.55	0.84
	بكالوريوس	277	3.79	0.76
	ماجستير فما فوق	77	3.79	0.84
	المجموع	400	3.76	0.79
المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات	اقل من بكالوريوس	46	3.56	0.89
	بكالوريوس	277	3.76	0.75
	ماجستير فما فوق	77	3.85	0.87
	المجموع	400	3.76	0.79
المقدرة على التغيير	اقل من بكالوريوس	46	3.59	0.75
	بكالوريوس	277	3.68	0.81
	ماجستير فما فوق	77	4.03	0.76
	المجموع	400	3.74	0.80
المقدرة على المجازفة	اقل من بكالوريوس	46	3.92	0.54

	بكالوريوس	277	3.94	0.57
	ماجستير فما فوق	77	4.06	0.69
	المجموع	400	3.93	0.59
الكلي	اقل من بكالوريوس	46	3.65	0.57
	بكالوريوس	277	3.79	0.56
	ماجستير فما فوق	77	3.93	0.61
	المجموع	400	3.80	0.57

ويلاحظ من الجدول (29) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في مستوى الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل حملة الماجستير فما فوق على أعلى متوسط حسابي على الدرجة الكلية بلغ (3.93)، يليهم حملة البكالوريوس إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.79)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لحملة اقل من بكالوريوس إذ بلغ (3.65)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين كما في الجدول (30) .

الجدول (30)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات	بين المجموعات	2.33	2	1.16	1.90	0.15
	داخل المجموعات	243.89	397	0.61		

جديدة	المجموع	246.22	399			
المقدرة على تقديم	بين المجموعات	2.43	2	1.22	1.96	0.14
حلول إبداعية	داخل المجموعات	246.75	397	0.62		
للمشكلات	المجموع	249.18	399			
المقدرة على	بين المجموعات	8.42	2	4.21	6.70	0.00
التغيير	داخل المجموعات	249.68	397	0.63		
	المجموع	258.10	399			
المقدرة على	بين المجموعات	1.00	2	0.50	1.43	0.24
المجازفة	داخل المجموعات	138.72	397	0.35		
	المجموع	139.72	399			
	بين المجموعات	2.34	2	1.17		
الدرجة الكلية	داخل المجموعات	128.73	397	0.32	3.60	0.03
	المجموع	131.07	399			

وتشير النتائج في الجدول (30) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (3.60)، وبمستوى دلالة (0.028) للدرجة الكلية، وتراوحت القيم الفائية للمجالات الأربعة للإبداع الإداري ما بين (6.70– 1.43). وكان هناك فرق ذو دلالة احصائية في مجال " المقدرة على التغيير" ، إذ بلغت قيمة ف (6.70) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$). ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمجالات الثلاثة الأخرى ، إذ تراوحت قيم ف بين (1.43 – 1.90).

ولمعرفة عائدية الفروق تبعاً للمؤهل العلمي في مجال المقدرة على التغيير فقد أستخدم اختبار شيفيه، والجدول (31) يبين ذلك.

الجدول (31)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية في مستوى الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	اقل من بكالوريوس	بكالوريوس	ماجستير فما فوق
			3.59	3.68	4.03
المقدرة على التغيير	3.59	اقل من بكالوريوس	–	0.09–	*0.44–
	3.68	بكالوريوس		–	*0.35–
	4.03	ماجستير فما فوق			–
			3.65	3.79	3.93
الدرجة الكلية	3.65	اقل من بكالوريوس	–	0.14–	*0.28–
	3.79	بكالوريوس		–	0.14–
	3.93	ماجستير فما فوق			–

ويلاحظ من الجدول (31) أن هناك فرقاً في مجال " المقدرة على التغيير" بين حملة "ماجستير فما فوق" وحملة كل من "بكالوريوس" "وأقل من بكالوريوس" ، ولصالح حملة

"ماجستير فما فوق"، استناداً إلى قيم المتوسطات الحسابية. كما وجد فرق بين حملة "ماجستير فما فوق" وحملة "أقل من بكالوريوس" ولصالح حملة "ماجستير فما فوق " في الدرجة الكلية، كما تشير إلى ذلك قيم المتوسطات الحسابية.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتوصيات المتعلقة بتلك النتائج، وعلى النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه " ما مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً.

قد تعزى هذه النتيجة إلى الخصائص الشخصية التي يمتلكها المعلمون في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية ومدى انتمائهم لهذا الصرح التعليمي، مما يشير إلى أنهم يتمتعون بالمقدرة التي تمكنهم من غرس القيم المشجعة على دعم الثقافة التنظيمية.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى محاولة مديري المدارس إيجاد وتوفير البيئة المناسبة للعمل التي تحقق الرضا للعاملين مما يدفع بإخراج طاقاتهم الابداعية من خلال العمل الجماعي المثمر مما يحقق ثقافة تنظيمية بمستوى مرتفع.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى الشعور بالثقة لدى المعلمين من خلال الشفافية في العمل وعدم شعورهم بالتحيز، ويشعرون بتحقيق العدل في توزيع المهام عليهم مما يولد الثقة بإدارة المدرسة، وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات مما يولد شعورًا منهم بأهميتها وضرورة الالتزام والتنسيق لتنفيذها، وأن هذا يتم عن طريق السلطة الممنوحة لهم والاعتماد على خبراتهم والثقة في أدائهم واتخاذهم ومشاركتهم لهذه القرارات مما يؤدي إلى الدقة في العمل مع ضرورة الأخذ بالاعتبارات الإنسانية، مما يساعد على تحسين العمل وتطويره وتوليد ثاقفة تنظيمية بمستوى مرتفع.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة السخني (2005)، ودراسة عشماوي (2006)، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة فرحان (2007) التي أظهرت نتائجها مستوى متوسط للثقافة التنظيمية.

وقد تم تحليل درجة الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وذلك على النحو الآتي:-

أولاً: الأعراف والقوانين

أظهرت النتائج أن درجة مجال الأعراف والقوانين كانت مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تحقق الثقة لدى العاملين من خلال الشفافية في العمل وعدم التحيز لطرف على آخر، حيث أن تحقيق العدل في توزيع المهام على العاملين يدعم الثقة بإدارة المدرسة، حيث تطبق تعليمات انضباط الدوام والمغادرات والاجازات على جميع المعلمين. إشراك العاملين في اتخاذ القرارات شعورًا منهم بأهميتها وضرورة الالتزام والتنسيق لتنفيذها، وأن هذا يتم عن طريق السلطة الممنوحة والاعتماد على خبرات المدير والثقة في أدائه واتخاذه لهذه القرارات مما يؤدي إلى الدقة في العمل مع ضرورة الأخذ بالاعتبارات الإنسانية أصبح ضرورة لأن تحقيق هذا الجانب يساعد على تحسين العمل وتطويره وتوليد ثقافة تنظيمية بمستوى مرتفع.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى الأنشطة التي يُعمل على ترسيخها والتعامل معها بديمومة، مما يجعل للمدرسة طابعاً خاصاً بها يتعود عليه الطلبة والمعلمون والمجتمع المحلي من أولياء أمور، ومن هذه الأنشطة الطابور الصباحي وفقرات برنامج الإذاعة والاهتمام بالمناسبات والأعياد الدينية والوطنية، وحفل وداع للمعلمين المنقولين من المدرسة وتكريمهم بحضور الطلبة وأولياء الأمور، ونخبة من المسؤولين في مديرية التربية، وحفل استقبال للمعلمين المنقولين إلى المدرسة للترحيب بهم وتعريفهم بمجموعات العمل. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً الى أن الأنظمة والقوانين التي يقرها مدير المدرسة ويتابع تنفيذها

ويحرص على عدم التساهل فيها مثل مساءلة الطلبة المتأخرين والغائبين، أو مساءلة المعلمين المتأخرين والغائبين، وقوانين للطلبة.

ثانياً: قيم العمل

أظهرت النتائج أن درجة مجال قيم العمل كانت مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى بيئة العمل في المدرسة التي تسودها مجموعة واضحة من القيم التي تقود السلوك داخل العمل وتبين الصواب من الخطأ. مثل الاهتمام بقيمة الوقت والالتزام بوقت الدوام الرسمي، وكذلك التخطيط لإنجاز الأعمال التربوية وفق الوقت المحدد. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً الى الثقة المتبادلة بين المعلمين وبين الإدارة الأمر الذي يحقق الفصل بين العمل والعلاقات الشخصية. وقد تعزى أيضاً إلى توافق القيم والأفكار السائدة في المدرسة مع قيم المجتمع مما يوفر التعزيز والإيجابية لتشكل هذه القيم إطاراً دائماً للعمل. كما قد تعزى إلى حرية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير المدرسة في إطار من الاحترام لعادات المجتمع المحلي وتقاليده، وتتغير القواعد والتعليمات وفقاً للتغيرات المجتمعية.

ثالثاً: المعتقدات ورسالة المدرسة

أظهرت النتائج أن درجة مجال المعتقدات ورسالة المدرسة كانت مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين في المدرسة يعملون سوياً كمجتمع مترابط الأجزاء تجمعهم مصالح واحدة، وتسود روح الجماعة في المدرسة. وفق خطة استراتيجية تتضمن رسالة المدرسة، ويعلن عنها مع تحديد الأهداف بشكل متفق عليه جماعياً، والتخطيط لتحقيق هذه الاهداف في هذه الاستراتيجية وفق فريق عمل جماعي متناسق المهمات، وهذا يشير إلى اهتمام المعلمين بالصالح العام للمدرسة، مما يشعرهم بالولاء والانتماء لمهنة التربية والتعليم. وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أن مدير المدرسة يدرك مدى أهمية تحقيق رسالة المدرسة فيركز عليها باجتماعاته، ويسعى لتحقيقها من خلال تفويض الصلاحيات للمعلمين مما يمكنهم من تبني هذه الرسالة والسعي بجد لتحقيقها.

وقد يعزى ذلك أيضاً إلى مشاركة المعلمين في صنع القرارات، مما يؤدي إلى استثارة همة المعلمين لتنفيذ هذه القرارات بفاعلية، فيسود المدرسة مناخ عمل يحقق رسالة المدرسة في جو محفز للتعليم النوعي وبمهنية عالية.

رابعاً: التوقعات المستقبلية

أظهرت النتائج أن درجة مجال التوقعات المستقبلية كانت متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى توفر قدر من الدعم المعلمين المبدعين في إظهار طاقاتهم وإمكاناتهم الإبداعية وتزويدهم بالتغذية الراجعة المتعلقة بأعمالهم لتوجيهها نحو الأفضل. مما يتطلب توفير مناخ تنظيمي سليم وإيجابي يساعد المعلمين على الالتزام بقواعد العمل المهني ويدعم عملهم ويشعرهم بالأمن والرضا الوظيفي مما يحقق الولاء والالتزام المهني الذي من شأنه دعم المصالح العامة للمدرسة للارتقاء بأدائهم نحو الأفضل.

وبما أن النتيجة في هذا المجال كانت متوسطة فهذا يتطلب من مدير المدرسة الخطط اللازمة لمعالجة الضعف في أداء المعلمين، وذلك من خلال التنسيق لدورات تدريبية أو استدعاء خبراء ومشرفين من مديرية التربية لتقديم المهارات والمعرفة اللازمة لسد الفجوة التي تشكل نقطة الضعف في أداء المعلمين. وتعزيز نقاط القوة وتطويرها للارتقاء للمستوى المرتفع في الأداء.

خامساً: فلسفة العمل

أظهرت النتائج أن درجة مجال فلسفة العمل كانت متوسطة، قد تعزى هذه النتيجة إلى ضعف الاهتمام الإداري بتعزيز الممارسات التي من شأنها ترسيخ الانتماء الديني لدى المعلمين، وتحقيق ذلك من خلال ممارسات ادارية متعددة قد يكون أهمها القدوة الحسنة. مما يتطلب تعميق السلوك الديمقراطي وتجذير ممارساته من خلال توزيع الأعمال بعدالة بين المعلمين ومن ثم تقييمهم وفق أسس موضوعية ومعايير واضحة للجميع.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة بوحمد (2008)، ودراسة الهاجري (2012) بينما اختلفت مع نتيجة دراسة فرحان (2007) التي أظهرت نتائجها مستوى متوسط للثقافة التنظيمية.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي ينص على " ما مستوى الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً، قد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية يدركون أهمية الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة التربوية، لا سيما وأن هذه المؤسسة تواجه تحديات كثيرة في ضوء التطورات والتغيرات التي تحدث في المجالات الحياتية كافة، وهذا يتطلب مواجهة حاسمة وفاعلة لهذه التحديات بغية تجاوز العقبات والتغلب على المشكلات وصولاً إلى تحقيق الأهداف. فالإبداع أصبح الأمل الذي ينشده كثير من التربويين والمسؤولين عن النظام التربوي، بوصفه الحل الأمثل لكثير من الصعوبات التي قد تعتبر سير العملية التربوية، وعليه لا بد من قيام المعلمين ببعض الأعمال والممارسات الجزئية التي يمكن أن تحقق انجازاً أفضل على المستويين الكمي والنوعي في عملهم. ولا يمنع أن يقوموا بنوع من المجازفة التي تخدم المؤسسة التربوية والتي تقوم على أسس موضوعية وتستند إلى أفكار ناضجة ورشيدة، من شأنها ان تطور العمل التربوي وتأخذ بأيدي العاملين فيه إلى الأمام.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى تمكن المعلمين في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية ومقدرتهم، على تقديم الأفكار والمقترحات ذات الصلة بالعملية التربوية التي يمكن أن تطور هذه العملية، وقد يكون السبب وراء هذه النتيجة كامناً في مقدرتهم على تقديم حلول للمشكلات تتصف بالإبداع، وذلك من خلال ما يقدمونه من

أفكار وحلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم في مدارسهم . وربما تعزى هذه النتيجة إلى رغبة المعلمين في التغيير، ومقدرتهم على إجراء التغيير المطلوب على مستوى المدرسة. مما قد يشجع العاملين الآخرين على تقديم الأفكار والاقتراحات بشأن عملية التغيير في المؤسسة التربوية بأبعادها المتنوعة، الأمر الذي قد يرفع من شأن المدرسة ومستواها التربوي.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة مرضاخ (2008)، ودراسة بلواني (2008)، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة النصر الله (2011) التي أظهرت مستوى متوسط للابداع الاداري.

وفيما يتعلق بفقرات كل مجال من مجالات الإبداع الإداري فكانت النتائج كما يأتي:

مجال المقدرة على المجازفة

أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لمجال " المقدرة على المجازفة " كانت مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اعتقاد المعلمين وإيمانهم أن المجازفة تحقق متعة في العمل، ورغبة في الانتماء لفريق عمل مكلف بمهمات معقدة للقيام بالأعمال الصعبة التي تتحدى مقدراتهم لأداء أعمال تحتاج الى مجازفة عالية. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى امتلاك المعلمين للمقدرة على التفكير في مشكلات خارجية ذات صلة بالمدرسة. فضلاً عن المقدرة على التعبير عن آرائهم بجرأة مما يمكنهم من تحديد درجة الغموض في مواقف العمل المختلفة لتحقيق التطوير غير العادي.

مجال المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة

أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لمجال " المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة " كانت مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تقبل المعلمين للأفكار والاقتراحات الجديدة التي تطرحها إدارة المدرسة مما يشجعهم على العمل على

الزيادة وتكثيف الطرح الجديد مع حرصهم على المشاركة في طرح مثل هذه الأفكار والاقتراحات وتوفير الظروف والإمكانيات اللازمة لتنفيذها، فضلاً عن توفير الدعم المعنوي والمادي لتشجيع العاملين على اقتراح أساليب جديدة في العمل وتنفيذها على أرض الواقع.

مجال المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات

أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لمجال " المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات" كانت مرتفعة، قد تعزى هذه النتيجة إلى حل المشكلات باستخدام الأسلوب العلمي وفق منهجية علمية منظمة تقود إلى حلول مبتكرة ومميزة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص المعلمين على المبادأة بالأفكار الجديدة لحل المشكلات القائمة وتقديم أبدال متعددة لحل هذه المشكلات مع الحرص على بذل الجهد اللازم لتنفيذ هذه الحلول مع الحرص على المشاركة في اقتراح الحلول وتنفيذها المناسبة التي يقع عليها الاختيار فضلاً عن تحفيز الإدارة للمعلمين المبدعين لتقديم حلول إبداعية للمشكلات . وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى مشاركة مديرات المدارس المعلمين في اتخاذ القرارات التي من شأنها تطوير العمل. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى حرص مديرات المدارس على تنمية مهارات المعلمين ومقدراتهم من خلال متابعة الدورات التدريبية التي تقوم المديرية بتنظيمها وعقدها بين الحين والآخر، وكذلك من خلال التطوير المهني الذاتي المعتمد على البحث العلمي الذي يدعم تطورات أدائهم ويجعلهم مواكبين للمستجدات الطارئة في العمل.

مجال المقدرة على التغيير

أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين لمجال " المقدرة على التغيير كانت مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يتبنون أساليب جديدة في العمل بدلاً من

الأساليب التقليدية، بهدف تحقيق نتيجة أفضل للمدرسة، ولذلك فهم يبذلون جهداً كبيراً من أجل اكتساب المهارات الضرورية للعمل في ضوء التغييرات المستجدة. وهذا يتطلب تكيفاً مع هذا التغيير، وعملية التكيف هذه تتطلب توافر قدر من المهارات والمقدرات لدى المعلم يتمكن من خلاله تحقيق التغيير المطلوب. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة المدرسية تدعم المعلمين في تطوير آليات جديدة في العمل، مما يمكنهم من إحداث التغيير في المدرسة وفقاً للتوجهات العامة للنظام التربوي الكويتي والفلسفة التربوية القائمة التي يستند إليها هذه النظام.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الديين (2012)، ودراسة وسيلة (2012)، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة الحارثي (2012) التي أظهرت مستوى متوسط للابداع الاداري.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي ينص على "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بين درجة الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن البيئة التنظيمية تولد الإبداع من خلال ما توفره الثقافة التنظيمية من بيئة مناسبة لتحقيق الإبداع الإداري لدى المعلمين، إذ تعد داعماً وموجهاً رئيسياً للتطوير والتجديد، من خلال طرح أفكار واستراتيجيات حديثة ومبتكرة، ووضع سياسات تحقق التطور السريع والمنشود وهذه عمليات واسعة تحتاج إلى قرارات شجاعة وتتطلب تضافر الجهود وتنسيق الأدوار بين من تقع عليهم مسؤولية تنفيذ إدارة المدرسة وتنتج عنها المبادأة بالأفكار الجديدة والمجازفة مما قد يدعم الإبداع الإداري.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضا إلى أن هناك علاقة وطيدة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري حيث يندر وجود إبداع إداري بدون ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم هذا الإبداع. وهذا ما تؤكده الأدبيات التي ترى أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تهيئ لمنسوبيها الثقافة التنظيمية التي تشجعهم على إظهار ما لديهم من قدرات وطاقات إبداعية يمكن استثمارها من أجل مساعدة المنظمة على تحسين أدائها والتكيف مع متطلبات التغيير والتجديد، ولذلك لابد من توفر الثقافة التنظيمية الملائمة التي تساعد قيمها على تشجيع وتعزيز الإبداع وذلك من خلال تهيئة البيئة الداخلية المناسبة للتفكير الإبداعي التي يجب أن تؤكد قيمها على المرونة والثقة بالأفراد ونبذ المنهج البيروقراطي المتأصل في المنظمات كأسلوب عمل، كما أنه يتطلب توفر وسائل الاتصال الملائمة والمفتوحة التي تساعد القيادات الإدارية على متابعة نشاطات المنظمة والحصول على المعلومات المناسبة في وقتها وعند الحاجة، وتسهيل نقل الأفكار والآراء والقدرات الإبداعية مع ضرورة وجود الإجراءات الملائمة وإدارة الإبداع وتطويرها في إطار ثقافة المنظمة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي ينص على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل الأكاديمي، والخبرة،) للمعلم؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

متغير الجنس:

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت، تبعا لمتغير الجنس، ووجدت فروق في جميع المجالات تعزى لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإناث يُقدّرون قيم المجتمع المحلي الذي يُحيط بالمدرسة وعاداته وتقاليده بمستوى أعلى من الذكور مما يجعلهم يتقارب إلى حد كبير مع مراعاة خصوصية المجتمع المحلي وبيئة المدرسة مما يجعلهم على مستوى من الوعي والاهتمام بالثقافة التنظيمية أعلى من الذكور.

متغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة $(\alpha \le 0.05)$ في مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت، تبعا لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة (دراسات عليا).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى اختلاف درجة معرفة وإدراك المعلمين من فئة (دراسات عليا) للثقافة التنظيمية السائدة، والأمر الذي أدى الى اختلاف وجهات نظرهم حول الثقافة التنظيمية السائدة وهذا يعود إلى أن المعلمين ذوي المؤهلات العلمية الأعلى هم أكثر معرفة وإدراكًا لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة من ذوي المؤهلات الأقل، وذلك بحكم المعلومات التي حصلوا عليها نتيجة دراستهم واطلاعهم، والمساقات الجامعية للدراسات العليا التي تجعل من أفق ذوي المؤهلات العلمية الأعلى أشمل ويتعامل مع معطيات العمل وفق منهجية علمية منظمة. وبالتالي اختلفت وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف المؤهل العلمي.

متغير الخبرة:

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة $(\alpha \le 0.05)$ في مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت، تبعا لمتغير الخبرة، حيث أظهرت النتائج أن الفرق لمستوى الثقافة التنظيمية في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت كان لصالح فئة (من 5 الى أقل من 10 سنوات) عند مقارنتها مع فئة فئة (10 سنوات فأكثر) في الدرجة الكلية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين ذوي الخبرة (من 5 الى أقل من 10 سنوات) أدركوا أهمية الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على العملية الإدارية. وقد يعود ذلك أيضاً إلى أنّ المعلمين الأكثر خبرة من فئة (من 5 الى أقل من 10 سنوات) أكثر تقديرًا للأمور وأكثر معاصرة ومعايشة للمديرين، وبالتالي فهم يروّن تصرفات المديرين وأعمالهم داخل المدرسة مُتطابقة لعام تلو عام، ودرجة حرص تتزايد مع زيادة سنوات الخبرة، كما قد يُلاحظ أن ممارسات المعلمين الأكبر عمرًا تتم عن دراسة لمعطيات البيئة المحلية ومراعاة لقيمها وعاداتها، وبحكم أعمارهم فهم أكثر تآلفًا وانخراطًا وانسجامًا مع بيئة المدرسة وظروفها وكذلك مع التعليم والتدريس، وهذا يختلف مع المعلمين فئة من فئة (أقل من 5 سنوات) والذين قد يجدون صعوبة في الانسجام مع البيئة المدرسية والتعود على نظام جديد، وكذلك ممارسات المديرين وما تتضمنه البيئة من ثقافة تنظيمية. أما السبب في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الثقافة التنظيمية في لصالح فئة (من 5 الى أقل من 10 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (10 سنوات فأكثر) قد يكون أن فئة المعلمين (من 5 الى أقل من 10 سنوات) لا تزال تعمل في الميدان بحيوية وانطلاقة وتألق وايجابية أكثر فئة (10 سنوات فأكثر) الذين من الممكن أن يكون الملل والروتينية في العمل قد تسلل لأدائهم وأثر على نظرتهم لبيئة العمل وما يسودها من ثقافة تنظيمية. أو قد يعود السبب إلى ضعف وعي وإدراك هذه الفئة بالممارسات التي تتطلبها الثقافة التنظيمية السائدة بحكم ما تتطلبه هذه الثقافة من دراية وإلمام بالتطبيقات التي تتطلبها هذه الثقافات التنظيمية.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي ينص على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، المؤهل الأكاديمي) للمعلم؟

تمت الإجابة على هذا السؤال على النحو الآتي:

متغير الجنس:

أظهـرت النتـائج وجـود فـروق ذات دلالـة إحصـائية عنـد درجـة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الثقافـة التنظيميـة فـي مـدارس المرحلـة الثانويـة فـي محافظـة الفروانيـة فـي دولـة الكويت ، تبعا لمتغير الجنس، ووجدت فروق في جميع المجالات تعزى لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى الإناث أكثر تقبلا لمكونات الثقافة التنظيمية من المعلمين، ويرغبن في أن يكن أكثر ممارسة لها، بوصفها تتناسب مع البيئة التربوية التي هدفها تطوير العملية التربوية بشتى جوانبها. وربما كان هذا النوع من الثقافة التنظيمية والالتزام بها وممارستها يتفق مع رغبات المعلمات وميولهم التعليمي، ويتفق كذلك مع دوافعهن وشخصيتهن في المجتمع المحلي. وربما تكون استجابات المعلمات لتوجيهات المديرات وتقبلهن للنصائح وتحملهم ضغط العمل. وربما يعزى ذلك إلى إدراك المعلمات واهتمامهن بحضور الندوات، والمؤتمرات، والنشاطات، والفعاليات التعليمية التي تدعم العملية التعليمية وتساعدهن على تطويرها نحو الأفضل، بشكل أكثر فعالية واهتمام من المعلمين.

متغير الخبرة

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة استخدام مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الخبرة، كما أظهرت النتائج أن الفرق في مجال المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة كان بين خبرة 11 سنة فأكثر وخبرة 6 – 10 سنوات ولصالح خبرة 11 سنة فأكثر بالاستناد إلى قيم المتوسطات الحسابية بينما كانت الفروق في المجالات الثلاثة الأخرى والدرجة الكلية بين خبرة 11 سنة فأكثر وخبرة 5 سنوات فاقل وخبرة (من 6–10 سنوات) ولصالح خبرة 11 سنة فأكثر بالاستناد إالى قيم المتوسطات الحسابية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الخبرة الطويلة للمعلمين تعد أحد العوامل المؤثرة في وصف الإبداع الإداري، وذلك من خلال عملية التفاعل مع الإدارة ولفترة طويلة، مما قد

يؤدي إلى ترك أثر واضح في حياتهم العملية، فكلما طالت الفترة الزمنية في ممارسة عمل ما مع أفراد معينين، زادت المعرفة بأولئك الأفراد، ومن ثم يمكن وصف سلوكهم أو ممارساتهم ونشاطهم. وعلى هذا الأساس، فإن المعلمين ذوات الخيرة الطويلة، قد يكن أكثر دقة في وصف السلوك المتعلق بممارسة للابداع الإداري.

وربما جاءت هذه النتيجة بسبب إدراك المعلمين لأهمية الإبداع والعمل الإبداعي، وبخاصة في المجال الإداري التربوي، نظراً لما له من انعكاسات ايجابية على جميع العاملين في المؤسسة التربوية وعلى جميع جوانب العملية التربوية وبخاصة نتاجها النهائي المتمثل بالطلبة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين ذوي الخبرة الأعلى يدركون أهمية للإبداع الإداري وانعكاساته على العملية الإدارية، مما يؤكد أن الخبرة وسنوات الخدمة الأطول تعد متغيراً فاعلاً ومؤثراً في إدراك المعلمين لضرورة تفعيل هذا المفهوم في البيئة التربوية، كما أن إدراك مثل هذه التفاعلات وإدراك البيئة التربوية الإبداعية السائدة في المدارس يتطلب متابعة ومثابرة وخبرة تراكمية على مدى سنوات متتالية.

متغير المؤهل العلمي

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة الإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة "ماجستير فما فوق.

قد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين من حملة شهادة الماجستير فما فوق أكثر معرفة وموضوعية ودقة في تقويم الأداء نظراً لما حصلوا عليه من موضوعات دراسية ومناقشات علمية في أثناء دراسة الماجستير أو الدكتوراه، مما زاد في مخزونهم العلمي والثقافي والمعرفي، فأصبحوا أكثر دراية بما يجري داخل المدرسة. وقد تشير هذه النتيجة إلى أن المؤهل العلمي له أثر في وصف الأداء التربوي ، إذ كلما ارتفع المعلمين في مؤهلاتهم العلمية، كانوا أكثر معرفة في تقدير السلوك ووصفه.

التوصيـــات:

- ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة المعلمين الذكور بالثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام، وإبراز الثقافات التنظيمية التي تساعد على الإبداع الإداري خاصة من خلال التدريب العملي الميداني.

- التوسع في الدورات التدريبية المقدمة للمعلمين لتطوير أدائهم والاستفادة من خبرات وإبداعات مديري المدارس المتميزين من خلال تبني إقامة الندوات والمحاضرات والحلقات وورش العمل من قبل المسئولين عن عمليات التدريب في مراكز الإشراف التربوي حول أساليب تحقيق الإبداع الإداري في العمل المدرسي لزيادة إدراك المعليمن نحوها من حيث المعرفة والممارسة. وذلك من خلال التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات، وخاصة في أقسام الإدارة والتخطيط التربوي لإعطاء دورات تدريبية لتزويد المعلمين بخبرات جديدة متطورة من مستوى أدائهم، وأن تأخذ الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة.

- الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، والإبداع الإداري، وذلك عن طريق ابتعاث مجموعة من المعلمين لاكتساب الأساليب الإبداعية وتطبيقاتها في الميدان التربوي.

- إجراء هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة في بيئات أخرى مثل المدارس الابتدائية.

- البحث عن قيم أخرى تشكل جزءاً من نسيج الثقافة التنظيمية ومحاولة معرفة أثرها على الإبداع الإداري.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أبو بكر، محمود (2002) **خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة.** القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.

أبو جامع، إبراهيم (2008). **الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية.** أطروحة دكتوراة غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

أبو حشيش، بسام (2010)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الاقصى، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الانسانية ،** 25 (1).

آل حسن، عبد العزيز حسن (2002). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. السعودية.

بدر، هدى جواد محمد (2011). **واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

بو حمد، خالد (2008). **تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية في تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في الكويت.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

التميمي، نوال وسليماني، وفاء (2010).**الإبداع الاداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية**.رسالة ماجستير غير منشورة، جاكمعة قاصدي مرباح، ورقلة.

الحارثي، مشغل بن مبارك (2012). **الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

حامـــد، محســـن (2008) . **إدارة التغييـــــر** . دمشـــق: دار الرضـــا للنشـــر والتوزيع.

الحر، عبدالعزيز (2004). "**أدوات مدرسة المستقبل**" **القيادة التربوية.** الرياض: مكتب التربية لدول الخليج العربي.

حريم، حسين (2002). **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات.** عمان: دار زهران للطباعة والنشر.

الخلايلة، أريج (2015). **الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر الإداريين فيها.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، السودان.

الخلايلة، إيمان (2010). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها**.رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الديين، مشاري يوسف (2012). **درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهن للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

السخني، حسين (2005). **تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمكونات وخصائص الثقافة التنظيمية فيها.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

السلمي، سعيد (2007). **الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.

السهلي، فهد عبد الله (2009). **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الالكترونية**.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

شاين، إدجار (2011). **الثقافة التنظيمية والقيادة.** ترجمة محمد الأصبحي وشحاته وهبي. الرياض: معهد الإدارة العامة.

الصرايرة، أكتم (2003). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنيتين. **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات.** 18 (44).ص ص 25-37.

الصرن، رعد (2001) . **إدارة الإبداع والابتكار** . دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع .

الصيرفى ، محمد (2005). **السلوك التنظيمي**، عمان: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

الطويل، هاني (1999). **الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق.** عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

عبد اللطيف، عبد اللطيف، وجودة، محفوظ (2010). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. **مجلة جامعة دمشق.** 26، (2)، ص ص 119 – 159.

عبدالله، أمين. (2003). أهمية دور الإبداع في الإدارة، **الرائد العربي**، ع(77). ص106-111.

العجلان، هشام عبد الرحمن (2015). **علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري في إدارة جوازات مدينة الرياض.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

العجلة، توفيق عطية (2009). **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام.**

عشماوي، إيمان (2006) . **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات التعليمية في مصر/ دراسة تطبيقية على بعض المدارس الحكومية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

العطية، ماجدة (2003). **سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة.**عمان: دار لشروق للنشر والتوزيع.

عليان، ديمة عبد علي (2012).**الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و "رام الله والبيرة**".رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

عيد، رمضان (2004) الثقافة التنظيمية ومناح الإبداع في المؤسسات التعليمية، **مجلة مستقبل التربية العربية،** 10(٣٢) .57-9.

الغامدي، مليحة مسعود (2009) . **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية" تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

الفراج، أسامة (2011). نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية. **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.**27، (1)، ص ص20 -57.

فرحان، عبد الله ثابت (2007). **تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين – دراسة ميدانية لجامعة صنعاء.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.

القحطاني، عبد الله بن حسن (2008).**أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين: حال إدارية على الموظفين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

القريوتي، محمد قاسم (2008). **نظرية المنظمة والتنظيم.** عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

القريوتي، محمد قاسم (2012).**السلوك التنظيمي** . عمان: دار وائل للنشر .

الكمالي، عبد الله عبد القادر (2012). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بصنع القرار التربوي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

اللوزي، موسى (2003). **التنمية الإدارية.** عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

الليثي، محمد (2008) .**الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي في العاصمة المقدسة** . رسالة ماجستير غير منشورة جامعة ام القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.

ليلة، علي (2000). **نظرية علم الاجتماع: النماذج الرئيسية** . الاسكندرية: المكتبة المصرية.

المرسي، جمال الدين (2006). **ادارة الثقافة التنظيمية والتغيير.** الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

مرضاخ، نجوى بنت سالمين (2008). **العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرؤوسين دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، المملكة العربية السعودية.

مصطفى ، حمد سيد (٢٠٠٢). **إدارة البشر الأصول والمهارات** .القاهرة : كلية التجارة، جامعة بنها.

ملحم، أحمد (2003). **الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن .** أطروحة دكتوراة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

المهيري، عبد الله (2003). **الإبداع طريقك نحو قيادة المستقبل**، القاهرة: دار المعارف.

الموسوي، سنان (2005). **الإدارة المعاصرة :الأصول والتطبيقات**. عمان: مجدلاوي للنشر والتوزيع.

النصر الله، شريفة جاسم (2011). **مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالتطوير الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.

الهاجري، ناصر مفرج زيد (2012). **الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم** .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الهويدي، زيد. (2004). **الإبداع: ماهيته-اكتشافه-تنميته**، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.

وسيلة، برهان (2012) . **اتجاهات القادة التربويين نحو الإبداع الإداري**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح،ورقلة.

اليحيوي، صبرية. (2007). الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، **المجلة التربوية**، م (82)، ع(21)، ص 5-112.

قائمة المراجع الأجنبية

Aidla, A and Vadi, M. (2003). **Relationships between Organizational Culture and Performance in Estonian Schools with Regard to their Size and Location**. Faculty of Economics and BA University

Dyck.C, frees.M, Baer.M and Sonnentag .S, (2005), organizational Error Management Culture and Its Impact on performance**. journal of applied psychology**.1228-1240.

Fuentes, N.(2001) ***:*** **Improvement strategies at six culturally different *school*** ,Office of education research and Improvement (ED) ,Washington .

Galvan, C., Spatzier, C. and Juvonen, G. (2011). Perceived norms and social values to capture school culture in elementary and middle schools. **Journal of Applied Developmental Psychology**, Vol. 32, No.(2) , PP.346–353.

Jackson, N. (2006) .Developing and valuing student's creativity a new role for personal development planning ? surrey center for excellence in professional training and education university of surrey . **Journal of Innovation Management**, Vol. 44, No. (4), pp.123- 133.

Kavanagh, M. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. **British Journal of Management**, Vol. O",pp 81-103.

Lau, C. (2001).Organization development, and firm performance :A comparison of multinational and local firm , **Journal of International Business Studies**, Vol.32, No. (4), PP.20 -95.Ltd, Vol.31,Issue 6.

Majken, M.,(2001) . The relationship between the identity and a symbol of the organization and organizational culture, **European Journal of Marketing**, MCB up Ltd, Vol.31,Issue 6.

Nissley, S. , 2002, The power of organizational song: An organizational discourse and aesthetic expression of organizational culture, **Journal of Critical Postmodern Organizational Science**. Vol. 2, Iss. 47-62.

Robbins, P. (2009). **Organizational Behavior,** 8th ed, New Jersey : Prentice Hall International

Toremen, F. (2003). Creative school and administration. ***Educational sciences: Theory & Practice***, Vol. 3, No. (1), pp.248-253.

الملاحق

الملحق (أ)

استبانة الثقافة التنظيمية بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور .... المحترم:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: " **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت**". وذلك للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية. ولتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة قام الباحث ببناء استبانتين: استبانة الثقافة التنظيمية، واستبانة الإبداع الإداري، ولما عُرف عنكم من خبرة في تحكيم أدوات البحث العلمي، أضعهما بين أيديكم، راجياً من حضرتكم تقديم ملاحظاتكم وتعديلاتكم اللازمة، والتي من المؤكد أنها ستسهم بإثراء الأداتين وإخراجهما بصورة جيدة وملائمة لأهداف الدراسة. شاكراً لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث فيصل شباب الميموني

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة المعلم المحترم .... :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: " **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت**". وذلك للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية. ولتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة قام الباحث ببناء استبانتين: استبانة الثقافة التنظيمية، واستبانة الإبداع الإداري، وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر إيجابي في إخراج الدراسة بالمستوى المطلوب، راجياً تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل فقرة في الاستبانتين، علماً بان البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية، وشاكراً لكم حسن استجابتكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث فيصل شباب الميموني

المتغيرات الديموغرافية:

الجنس : □ ذكر

□ أنثى

سنوات الخبرة : □ (أقل من 5 سنوات)

□ (من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات)

□ (10 سنوات فأكثر).

المؤهل العلمي : □ دبلوم

□ بكالوريوس

□ دراسات عليا

استبانة الثقافة التنظيمية

م	الفقرات	وضوح الفقرة		مدى انتمائها للمجال الذي تقيسه		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
المجال الأول : قيم العمل						
1	تسود بيئة العمل في المدرسة مجموعة واضحة من القيم التي تقود السلوك داخل العمل وتبين الصح من الخطأ.					
2	تتفق قيم وتصرفات الجهاز الإداري في المدرسة مع القيم التي ينادي بها.					
3	تهتم إدارة المدرسة بقيمة الوقت، حيث يتم انجاز الأعمال في الوقت المخصص لها.					
4	يتم احترام عادات وتقاليد المجتمع.					
5	تتغير القواعد والتعليمات وفقاً للتغيرات المجتمعية.					
6	يتم الفصل بين العمل والعلاقات الشخصية.					
7	تتفق القيم والأفكار السائدة في المدرسة مع القيم والأفكار في المدارس الأخرى في المنطقة.					
8	يحافظ المعلمون على إقامة علاقات طيبة فيما بينهم تستند إلى مبدأ التكامل والتعاون في إنجاز المهمات.					
9	توجد مساحة من الحرية لتقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير المدرسة .					
المجال الثاني: فلسفة العمل						
10	تعزيز الانتماء الديني لدى المعلمين.					
11	التأكيد على احترام العمل.					
12	تعزيز الانتماء القومي لدى المعلمين.					

13	تعميق السلوك الديمقراطي وتجذير ممارساته.					
14	الاهتمام باللغة العربية الفصيحة كتابة ومحادثة.					
15	تشجيع ودعم التفكير بأنواعه (العلمي والناقد والإبداعي....).					
16	المساواة بين المعلمين في الحقوق والواجبات.					
17	تكوين الذات الثقافية للمعلمين المستمدة من تراث الأمة.					
18	الاهتمام بالنمو المهني للمعلمين.					
19	تقويم المعلمين وفق أسس موضوعية واضحة.					
المجال الثالث: المعتقدات ورسالة المدرسة						
20	تسود روح الجماعة في المدرسة .					
21	يتم وضع الأهداف بصورة جماعية.					
22	يهتم المعلمون بالصالح العام.					
23	يشعر المعلمون بالولاء للمؤسسة.					
24	تشرك الإدارة المعلمين في صنع القرارات.					
25	يفوض المدير بعض الصلاحيات للمعلمين.					
26	تهتم المدرسة بتقديم فرص لتحسين دخل المعلمين.					
27	تستثير الإدارة همة المعلمين وتثق بأدائهم.					
المجال الرابع: الأعراف والقوانين						
28	يتم استجواب المعلمين المتأخرين والغائبين.					
29	تطبق تعليمات انضباط الدوام والمغادرات والاجازات على جميع المعلمين.					
30	يلتزم العاملون بالتوقيع عند بداية الدوام ونهايته.					
31	تقيم المدرسة حفل وداع للمعلمين المنقولين من المدرسة .					
32	تقيم المدرسة حفل استقبال للمعلمين المنقولين للمدرسة.					
33	يحرص المعلمون على التقيد بالتعليمات والقوانين.					
المجال الخامس: التوقعات المستقبلية						
34	تتم عملية الترقية للمعلمين بناء على الكفاءة وفق معايير					

	موضوعية واضحة.					
35	يشعر المعلمون بالأمن والرضا الوظيفي في المدرسة.					
36	يشعر المعلمون بالولاء المهني لما يقومون به من أعمال.					
37	تشجع إدارة المدرسة المعلمين المبدعين في إظهار طاقاتهم وإمكاناتهم.					
38	تزود الإدارة المعلمين بالتغذية الراجعة حول أعمالهم.					
39	تحرص المدرسة على مراعاة الفروق الفردية للمعملين توقعاً لدعم أدائهم.					
40	تتقبل إدارة المدرسة آراء واقتراحات المعلمين.					
41	تحرص إدارة المدرسة على تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين.					
42	تحرص إدارة المدرسة على تنمية العمل الجماعي المنظم بين المعلمين.					
43	تسعى إدارة المدرسة لتوفير المناخ التنظيمي السليم للعمل.					
44	يتأكد المدير من كفاءة المعلمين في جميع مجالات العمل.					

الملحق (ب)

استبانة الإبداع الإداري بصورتها الأولية

م	الفقـرات	وضوح الفقرة		مدى انتمائها للمجال الذي تقيسه		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
المجال الأول : مجال المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة						
1	يتقبل مدير المدرسة الأفكار الجديدة التي يطرحها المعلمون					
2	يشجع مدير المدرسة طرح أفكار جديدة في العمل.					
3	يحرص مدير المدرسة على الحصول على المعلومات التي يحتاجها بسرعة.					
4	يقدم مدير المدرسة اقتراحات جديدة لدعم أداء المعلمين باستمرار.					
5	يعزز مدير المدرسة المعلمين الذين يبادرون بأفكار جديدة معنوياً بتكريمهم وتوجيه كتب الشكر لهم.					
6	يعزز مدير المدرسة المعلمين الذين يبادرون بأفكار جديدة مادياً بتقديم الحوافز والعلاوات.					
7	يبتكر مدير المدرسة أساليب جديدة في العمل قابلة للتنفيذ.					
8	يحرص مدير المدرسة على تنفيذ الأفكار الجديدة التي تم طرحها.					
9	يقوم مدير المدرسة الأفكار الجديدة وفق معايير موضوعية.					
10	يبدي مدير المدرسة الرغبة في التواصل مع ذوي الأفكار الجديدة من العاملين داخل المدرسة .					
المجال الثاني: مجال المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات						
11	يعمل مدير المدرسة على المبادأة بالأفكار الجديدة لحل المشكلات القائمة.					
12	يقدم مدير المدرسة بدائل متعددة لحل المشكلات التي تواجها في العمل.					
13	يبذل مدير المدرسة جهداً مميزاً في تنفيذ ما يقترحه العاملون في المدرسة من حلول للمشكلات.					
14	يسعى مدير المدرسة لتنمية مهاراته ومقدراته.					
15	يشارك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات التي من شأنها تطوير العمل.					

16	يتبنى مدير المدرسة الأفكار الإبداعية الواقعية.					
17	يبدي مدير المدرسة اهتماماً بما يطرحه المعلمون من حلول إبداعية .					
18	يعمل مدير المدرسة على تحفيز المعلمين المبدعين لتقديم حلولاً إبداعية للمشكلات.					
19	يعطي مدير المدرسة أولوية في تقويم الأداء للأفكار الإبداعية في حل المشكلات.					
المجال الثالث: مجال المقدرة على التغيير						
20	يسعى مدير المدرسة لتحقيق التغيير في ظروف العمل.					
21	يسعى مدير المدرسة لتجديد ظروف العمل داخل المؤسسة.					
22	يبذل مدير المدرسة جهداً في تطوير آليات التغيير.					
23	يتقبل مدير المدرسة التغيير بوصفه ظاهرة طبيعية.					
24	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على التكيف مع التغيير.					
25	يبذل مدير المدرسة جهداً لاكتساب مهارات جديدة في العمل.					
26	يتبنى مدير المدرسة الأساليب الجديدة في العمل.					
المجال الرابع: مجال المقدرة على المجازفة						
27	يرى مدير المدرسة أن المجازفة تحقق متعة في العمل.					
28	يبدي مدير المدرسة الرغبة في الانتماء لفريق عمل مكلف بمهمات معقدة.					
29	يمتلك مدير المدرسة الشجاعة للقيام بالأعمال الصعبة التي تتحدى مقدراته.					
30	يقوم مدير المدرسة بأداء أعمال ذات مجازفة عالية.					
31	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على مواصلة العمل لساعات طويلة.					
32	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على التفكير في مشكلات خارجية ذات صلة بالمؤسسة.					
33	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على التعبير عن آرائه بجرأة.					
34	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على تحديد درجة الغموض في مواقف العمل المختلفة.					
35	يرغب مدير المدرسة في التطوير غير العادي.					

الملحق (ج)

قائمة محكمي أدوات الدراسة

الاسم	التخصص	الجامعة
أ.د. محمد الحراحشة	إدارة تربوية	جامعة آل البيت
أ. د.تيسير الخوالدة	إدارة تربوية	جامعة آل البيت
د.سلطان الديحاني	إدارة تربوية	جامعة الكويت/ كلية التربية
د. أحمد سلامة العنزي	إدارة تربوية	جامعة الكويت/ كلية التربية
د. محمد المسيليم	إدارة تربوية	جامعة الكويت/ كلية التربية
د. مزيد عبد الله المطيري	إدارة تربوية	جامعة الكويت/ كلية التربية
د. شافي الرشيدي	إدارة تربوية	كلية التربية الاساسية
د. بشرى المطري	إدارة تربوية	جامعة عمان العربية
أ.د. هاني الطويل	أصول تربية	الجامعة الاردنية
د. محمد عبد الله العصيمي	إدارة تربوية	مدير مدرسة ثانوية سعد العبدالله للبنين
د. عبد العزيز سعود المحيلبي	إدارة تربوية	مدير إدارة التنسيق والمتابعة بمكتب وزير التربية والتعليم في دولة الكويت

الملحق (د)

استبانة الثقافة التنظيمية

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة المعلم المحترم .... :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: " **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت**". وذلك للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية. ولتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة قام الباحث ببناء استبانتين: استبانة الثقافة التنظيمية، واستبانة الإبداع الإداري، وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر إيجابي في إخراج الدراسة بالمستوى المطلوب، راجياً تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل فقرة في الاستبانتين، علماً بان البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية، وشاكراً لكم حسن استجابتكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث فيصل شباب الميموني

المتغيرات الديموغرافية:

الجنس : □ ذكر
□ أنثى

سنوات الخبرة : □ (أقل من 5 سنوات)
□ (من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات)
□ (10 سنوات فأكثر).

المؤهل العلمي : □ دبلوم
□ بكالوريوس
□ دراسات عليا

استبانة الثقافة التنظيمية

م	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادرا	أبداً
المجال الأول : قيم العمل						
1	تسود بيئة العمل في المدرسة مجموعة واضحة من القيم التي تقود السلوك داخل العمل وتبين الصح من الخطأ.					
2	تتفق قيم وتصرفات الجهاز الإداري في المدرسة مع القيم التي ينادي بها.					
3	تهتم إدارة المدرسة بقيمة الوقت، حيث يتم انجاز الأعمال في الوقت المخصص لها.					
4	يتم احترام عادات وتقاليد المجتمع.					
5	تتغير القواعد والتعليمات وفقاً للتغيرات المجتمعية.					
6	يتم الفصل بين العمل والعلاقات الشخصية.					
7	تتفق القيم والأفكار السائدة في المدرسة مع القيم والأفكار في المدارس الأخرى في المنطقة.					
8	يحافظ المعلمون على إقامة علاقات طيبة فيما بينهم تستند إلى مبدأ التكامل والتعاون في إنجاز المهمات.					

9	توجد مساحة من الحرية لتقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير المدرسة .					
المجال الثاني: فلسفة العمل						
10	تعزيز الانتماء الديني لدى المعلمين.					
11	التأكيد على احترام العمل.					
12	تعزيز الانتماء القومي لدى المعلمين.					
13	تعميق السلوك الديمقراطي وتجذير ممارساته.					
14	الاهتمام باللغة العربية الفصيحة كتابة ومحادثة.					
15	تشجيع ودعم التفكير بأنواعه (العلمي والناقد والإبداعي....).					
16	المساواة بين المعلمين في الحقوق والواجبات.					
17	تكوين الذات الثقافية للمعلمين المستمدة من تراث الأمة.					
18	الاهتمام بالنمو المهني للمعلمين.					
19	تقويم المعلمين وفق أسس موضوعية واضحة.					
المجال الثالث: المعتقدات ورسالة المدرسة						
20	تسود روح الجماعة في المدرسة .					
21	يتم وضع الأهداف بصورة جماعية.					
22	يهتم المعلمون بالصالح العام.					
23	يشعر المعلمون بالولاء للمؤسسة.					
24	تشرك الإدارة المعلمين في صنع القرارات.					

25	يفوض المدير بعض الصلاحيات للمعلمين.					
26	تهتم المدرسة بتقديم فرص لتحسين دخل المعلمين.					
27	تستثير الإدارة همة المعلمين وتثق بأدائهم.					
المجال الرابع: الأعراف والقوانين						
28	يتم استجواب المعلمين المتأخرين والغائبين.					
29	تطبق تعليمات انضباط الدوام والمغادرات والاجازات على جميع المعلمين.					
30	يلتزم العاملون بالتوقيع عند بداية الدوام ونهايته.					
31	تقيم المدرسة حفل وداع للمعلمين المنقولين من المدرسة .					
32	تقيم المدرسة حفل استقبال للمعلمين المنقولين للمدرسة.					
33	يحرص المعلمون على التقيد بالتعليمات والقوانين.					
المجال الخامس: التوقعات المستقبلية						
34	تتم عملية الترقية للمعلمين بناء على الكفاءة وفق معايير موضوعية واضحة.					
35	يشعر المعلمون بالأمن والرضا الوظيفي في المدرسة.					

36	يشعر المعلمون بالولاء المهني لما يقومون به من أعمال.					
37	تشجع إدارة المدرسة المعلمين المبدعين في إظهار طاقاتهم وإمكاناتهم.					
38	تزود الإدارة المعلمين بالتغذية الراجعة حول أعمالهم.					
39	تحرص المدرسة على مراعاة الفروق الفردية للمعملين توقعاً لدعم أدائهم.					
40	تتقبل إدارة المدرسة آراء واقتراحات المعلمين.					
41	تحرص إدارة المدرسة على تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين.					
42	تحرص إدارة المدرسة على تنمية العمل الجماعي المنظم بين المعلمين.					
43	تسعى إدارة المدرسة لتوفير المناخ التنظيمي السليم للعمل.					
44	يتأكد المدير من كفاءة المعلمين في جميع مجالات العمل.					

الملحق(هـ)

استبانة الإبداع الإداري

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة المعلم المحترم .... :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: " **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت**". وذلك للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية. ولتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة قام الباحث ببناء استبانتين: استبانة الثقافة التنظيمية، واستبانة الإبداع الإداري، وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر إيجابي في إخراج الدراسة بالمستوى المطلوب، راجياً تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل فقرة في الاستبانتين، علماً بان البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية، وشاكراً لكم حسن استجابتكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث فيصل شباب الميموني

المتغيرات الديموغرافية:

الجنس :
□ ذكر
□ أنثى

سنوات الخبرة :
□ (أقل من 5 سنوات)
□ (من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات)
□ (10 سنوات فأكثر).

المؤهل العلمي :
□ دبلوم
□ بكالوريوس
□ دراسات عليا

استبانة الإبداع الإداري

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	ابداً
المجال الأول : مجال المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة						
1	يتقبل مدير المدرسة الأفكار الجديدة التي يطرحها المعلمون					
2	يشجع مدير المدرسة طرح أفكار جديدة في العمل.					
3	يحرص مدير المدرسة على الحصول على المعلومات التي يحتاجها بسرعة.					
4	يقدم مدير المدرسة اقتراحات جديدة لدعم أداء المعلمين باستمرار.					
5	يعزز مدير المدرسة المعلمين الذين يبادرون بأفكار جديدة معنوياً بتكريمهم وتوجيه كتب الشكر لهم.					
6	يعزز مدير المدرسة المعلمين الذين يبادرون بأفكار جديدة مادياً بتقديم					

	الحوافز والعلاوات.					
7	يبتكر مدير المدرسة أساليب جديدة في العمل قابلة للتنفيذ.					
8	يحرص مدير المدرسة على تنفيذ الأفكار الجديدة التي تم طرحها.					
9	يقوم مدير المدرسة الأفكار الجديدة وفق معايير موضوعية.					
10	يبدي مدير المدرسة الرغبة في التواصل مع ذوي الأفكار الجديدة من العاملين داخل المدرسة .					
المجال الثاني: مجال المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات						
11	يعمل مدير المدرسة على المبادأة بالأفكار الجديدة لحل المشكلات القائمة.					
12	يقدم مدير المدرسة بدائل متعددة لحل المشكلات التي تواجها في العمل.					
13	يبذل مدير المدرسة جهداً مميزاً في تنفيذ ما يقترحه					

	العاملون في المدرسة من حلول للمشكلات.					
14	يسعى مدير المدرسة لتنمية مهاراته ومقدراته.					
15	يشارك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات التي من شأنها تطوير العمل.					
16	يتبنى مدير المدرسة الأفكار الإبداعية الواقعية.					
17	يبدي مدير المدرسة اهتماماً بما يطرحه المعلمون من حلول إبداعية .					
18	يعمل مدير المدرسة على تحفيز المعلمين المبدعين لتقديم حلولاً إبداعية للمشكلات.					
19	يعطي مدير المدرسة أولوية في تقويم الأداء للأفكار الإبداعية في حل المشكلات.					
المجال الثالث: مجال المقدرة على التغيير						
20	يسعى مدير المدرسة					

	لتحقيق التغيير في ظروف العمل.					
21	يسعى مدير المدرسة لتجديد ظروف العمل داخل المؤسسة.					
22	يبذل مدير المدرسة جهداً في تطوير آليات التغيير.					
23	يتقبل مدير المدرسة التغيير بوصفه ظاهرة طبيعية.					
24	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على التكيف مع التغيير.					
25	يبذل مدير المدرسة جهداً لاكتساب مهارات جديدة في العمل.					
26	يتبنى مدير المدرسة الأساليب الجديدة في العمل.					
المجال الرابع: مجال المقدرة على المجازفة						
27	يرى مدير المدرسة أن المجازفة تحقق متعة في العمل.					
28	يبدي مدير المدرسة الرغبة					

	في الانتماء لفريق عمل مكلف بمهمات معقدة.					
29	يمتلك مدير المدرسة الشجاعة للقيام بالأعمال الصعبة التي تتحدى مقدراته.					
30	يقوم مدير المدرسة بأداء أعمال ذات مجازفة عالية.					
31	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على مواصلة العمل لساعات طويلة.					
32	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على التفكير في مشكلات خارجية ذات صلة بالمؤسسة.					
33	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على التعبير عن آرائه بجرأة.					
34	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على تحديد درجة الغموض في مواقف العمل المختلفة.					
35	يرغب مدير المدرسة في التطوير غير العادي.					

الملحق (و)

كتاب تسهيل مهمة

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH ADMINISTRATION

وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث التربوية

الرقم: وت / ٩٨٢
مرفقات /

التاريخ / / 14 هـ
الموافق ٥ / ١٢ / 2016م

السيدة المحترمة/أ.بدرية الخالدي

مدير عام منطقة العاصمة التعليمية

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة

يقوم الباحث / **مشعل عواض قطيم المطيري** المسجل على درجة الماجستير بجامعة مؤتة بالمملكة الأردنية الهاشمية بإجراء دراسة بعنوان "**مستوى الاهتمام بالانجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة الكويت وعلاقته بالتميز الإداري**".

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه من خلال **تطبيق الاستبانة المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية** على معلمين ومعلمات مدارس المرحلة المتوسطة التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال العام الدراسي الحالي **٢٠١٦/٢٠١٧**.

مع خالص الشكر والتقدير

عن **مدير إدارة البحوث التربوية**

أ. عدنان علي جمال
رئيس قسم بحوث اقتصاديات التعليم

وزارة التربية – إدارة البحوث التربوية

- نسخة للملف

Agadeer/2016

القرين - قطعة (١) - شارع رقم (١)
تلفون: ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس: ٢٥٤١٧٦٩٤ - ٢٥٤١٧٩٤٣

Al -Qurain -Block (1) - Street No (1)
Tel.: 25417942 - Fax: 25417694 -25417943
Email: behooth@hotmail.com